جامعة مؤتــة

عمادة الدراسات العليا

أثر وجود الفساد الإداري والمالي في عرقلة برامج التطوير الإداري

دراسة ميدانية: من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب

سامي عبدالكريم خيران الحربي

بإشراف

الدكتور محمد المحاسنة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2011م

الإهداء

إلى والدّي العزيز..........

ذاك الكوكب المنير الذي غرس في قـ لبي الطموح فأحب العلم كي يرى ثمـره عليّ أنا وأخوتي

إلى أمي..........

إلى من أحبتني وشدت من عزمي بدعائها وأمانيها أمي الغالية.

إلى زوجتي .....

مودة ورحمة ورضى وامتنان فقد تحملت من أجلي كي أنجز دراستي أعبـاء المنزل والأبناء والتي كانت ومازالت خير معين لي.

إلى زينة الحياة الدنيا

عبدالكريم.... البتول......... وريف.

إلى إخواني وأخواتي ... من يشتد أزري بهم.

وإلى كل شخص امتهن مهنة التعليم فاتخذ من نفسه شمعة تحترق لتنير ما حولهـا بنور العلم والمعرفة، وإلى كل أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين نهلتُ من علومهم ومعارفهم الماء العذب الزلال.

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع لعلّه ينال إعجاب كل مطّلع وقارئ.

سامي الحربي

الشكر والتقدير

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان، وصادق التقدير، لأستاذي الفاضل الدكتور محمد المحاسنة لإشرافه على هذه الأطروحة، وعلى توجيهاته المستمرة، وملاحظاته القيّمة التي كان لها الأثر الكبير في إخراجها بهذه الصورة، فإنني لن أستطيع إيفاءه حقه من الشكر والتقدير والامتنان؛ راجياً الله تعالى أن يجزيَه خير جزاء.

وكما أتقدمبالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي ساهمت في إثراء هذه الأطروحة . كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى محكمي استبانة الدراسة على ملاحظاتهم واقتراحاتهم المتعلقة بأداة الدراسة.

والشكر موصول لجميع أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة العامة ، الذين غمروني بعلمهم، وأدين لهم بالفضل في وصولي لهذه المرحلة.

وختاماً، فإن الباحث - وهو يعرب عن امتنانه العظيم لكل من ساهم في مساعدته في هذه الدراسة - ليرجو الله أن تكون هذه الأطروحة في مستوى تلك المساعدة.

والله ولي التوفيق

سامي الحربي

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

أثر وجود الفساد الإداري والمالي في عرقلة برامج التطوير الإداري
دراسة ميدانية على العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية

سامي الحربي

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على أثر الفساد الإداري والمالي في عرقلة بـــرامج التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير اســـتبانه لغـــرض جمـــع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (631) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصّورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للفساد الإداري والمالي، ذات مستوى متوسط، وأنّ تصوّراتهم للتطوير الإداري ذات مستوى مرتفع.
2. وجود أثر للفساد الإداري في التطوير الإداري، وأن أبعاد الفساد الإداري تفسر ما مقداره (55.9%) من التباين في التطوير الإداري.
3. وجود أثر للفساد المالي في التطوير الإداري، وأن أبعاد الفساد المالي تفسر ما مقداره (43.7%) من التباين في التطوير الإداري.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج توصي الدراسة بضرورة العمل على تحديث التشريعات والقوانين، وتطوير إجراءات العمل الرقابي والإداري والمحاســبي لتــضيع الفرصة على المفسدين ممارسة الفساد الإداري والمالي بغية تعزيــز جهــود التطــوير الإداري.

Abstract

The Impact of the Existence of the Administrative and Financial Corruption in Block Management Development Programs Case Study: from the Perspective of Employees in Government Departments in the Gurayat Region in Saudi Arabia

Sami Al Harbie
Muta'h University, 2011

The study aimed at recognizing the impact of the administrative and financial corruption in block management development programs from the perspective of employees in government departments in the province of Gurayat in the Kingdom of Saudi. To achieve the aim of the study a questionnaire was developed and distributed to a sample of (631) subjects. The statistical package of social science (SPSS V.16) was used to a analyze the data of the questionnaire. The most important findings of this study were the following:

1. The perceptions of administrative and financial corruption were at medium level, and their perceptions toward the management development were at high level.
2. There is an impact administrative corruption dimensions in the management development which explains (55.9%) of deviation in the dependent variable (the management development).
3. There is an impact financial corruption dimensions in the management development which explains (43.7%) of deviation in the dependent variable (the management development).

The study recommends the following: including working to update the legislation and laws, and develop work procedures and administrative oversight and accounting for the lost opportunity to spoilers in order to strengthen the efforts of management development.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1. 1 المقدمة:

إن الحديث عن الفساد لا يخص مجتمعا بعينه أو دولة بذاتها ، وإنما هو ظاهرة عالمية تشكو منها كل الدول، لما له من خطر على الأمن الاجتماعي والنمو الاقتصادي والأداء الإداري، ومن هنا حازت هذه الظاهرة على اهتمام كل المجتمعات وكل الدول وتعالت النداءات إلى إدانتها والحد من انتشارها ووضع الصيغ الملائمة لمكافحتها والتصدي لها.

والفساد يمثل واحداً من التهديدات الرئيسة ضد التنمية والإنصاف والعدالة والاستقرار الاجتماعي والإنجاز للأجهزة الإدارية الذي ينشده أفراد المجتمع فهو يلوث الخدمة العامة ويقلل الاستثمارات، ويميز الأغنياء على الفقراء ويضعف ثقة المجتمع بالحكومة ومع الاعتراف بأنه مسألة في الأساس أخلاقية فإنه أيضا مشكلة سياسات واتخاذ قرارات إدارية.

ولقد كشفت الدروس المستفادة من تجارب العالم أن عمليتي التنمية الشاملة بما فيها الإصلاح الإداري مرهونة بإحداث تطوير جذري في كفاءة وفعالية الإدارة. فمن هنا تظهر أهمية التطوير الإداري في المنظمات الحكومية من خلال إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي، كالأهداف الإدارية أو أساليبها في محاولة لحلّ مشاكل التنظيم أو إيجاد أوضاع تنظيمية أفضل وأقوى وأكثر كفاءة، وهذا التطوير يسهم في رفع الكفاءة والإنتاجية للعمل، ويفتح باب الإبداع والتجديد وتغيير العمليات الإدارية بكل أشكالها وعلى المستويات كافة من أجل بيئة عمل أكثر ديناميكية وأفضل تشابكاً واتصالاً.

لقد كان الحديث عن الفساد في وقت قريب عند بعض الدول من الخطوط الحمراء التي لا يمكن مساسها لكون الفساد بطبيعة الحال يحمي الفساد ، ولكن في ظل التطور التقني والدخول في عالم الإنترنت وثورة الاتصالات وانفتاح الإعلام على بعضه البعض بالإضافة إلى تقارب دول العالم اقتصادياً في ظل العولمة والدخول في اتفاقيات دولية،جعل المواطن أكثر وعيا بحقوقه ولم يعد يخشى

السلطات الحاكمة وبطشها فأصبح أكثر وعياً وجرأةً في المطالبة بحقوقه وكــذلك المطالبة بوقف الفساد بمحاسبة الفاسدين .

وكشف الدليل الذي أصدرته "منظمة الشفافية الدولية - الاتحاد الدولي ضـد الفساد "أن المملكة العربية السعودية تحتل المرتبة (50) من بـين (178) دولـة مسجلة (4.7 درجة) من أصل (10)درجات على مقياس الشفافية . حيـث يـشير حصول دولة ما على 10 درجات إلى سلامة البلد وخلوها من الفساد بينما يـشير الحصول على درجة منخفضة إلى تفشي الفساد والرشاوى والمحسوبية بشكل كبير في البلد صاحب تلك المرتبة (منظمة الشفافية الدولية، 2010).

1. 2 مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة هذه الدراسة في أن الفساد الإداري والمالي متلازمـان فـي أغلب الأحيان ويتمثل الفساد الإداري في عدم احترام العمل، امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه، الكسل، عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء، السلبية، عدم حمل المسؤولية، إفشاء أسرار العمل، والتعصب القبلي، والولاءات العائليـة، عدم المحافظة على كرامة الوظيفة، وسـوء اسـتعمال الـسلطة، والمحـسوبية، والوساطة، في حين أن الفساد المالي يتمثل في مخالفة القواعد والأحكـام الماليـة المنصوص عليها داخل المنظمة، الإسراف في استخدام المـال العـام، الرشـوة، اختلاس المال العام، التزوير، غسيل وتهريب الأموال تؤثر سلباً ببرامج التطوير الإداري. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي: **ما أثر الفـساد الإداري والمالي في عرقلة برامج التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين فـي الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية؟.**

1. 3 أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات العاملين للفساد الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية ؟

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات العاملين للفساد المالي في الدوائر الحكومية

في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية ؟

السؤال الثالث: ما مستوى تصورات العاملين لأبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية ؟

1. 4 أهمية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. ما تقدمه من معلومات عن معدلات الفساد الإداري والمالي، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة لمكافحته و وضع الاستراتيجيات الوقائية وتطوير التشريعات القانونية الوطنية والسياسات الاقتصادية السليمة المبنية على أسس شرعية.
2. تشكل الدراسة نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى في البيئة السعودية تتناول أبعاداً ومتغيرات جديدة ومؤشرات أخرى، نظراً لندرة الأبحاث والدراسات السعودية التي ربط الفساد في التطوير الإداري.
3. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً هاماً للأكاديميين والباحثين في موضوع الفساد الإداري والمالي في المملكة بشكل خاص وتطوير سياسات واستراتيجيات أمنية شاملة للمواطنين بشكل عام.

1. 5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد أثر وجود الفساد الإداري والمالي في عرقلة برامج التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية ، وتتحدد الأهداف الفرعية لهذه الدراسة بما يلي:

1) تعرف على تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية نحو الفساد الإداري ا لمتمثل (عدم احترام العمل، وامتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه، وإفشاء أسرار العمل، والتعصب القبلي، وسوء استعمال السلطة، والمحسوبية، والوساطة).

2) تعرف تصورات العاملين نحو الفساد المالي، المتمثل في (مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل الـ منظمة، والإسراف في استخدام المال العام، والرشوة، واختلاس المال العام، والتزوير، وغسيل وتهريب الأموال).

3) الاعتماد على نتائج هذه الدراسة والاستنتاجات التي سيتم التوصل إليها، يأمل الباحث تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد في الحد من أشكال الفساد الإداري والمالي في المملكة العربية السعودية لتعزيز عمليات التطوير والتنظيم الإداري.

1. 6 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية والابتزاز) في التطوير الإداري (العوامل التنظيمية، والعوامل المادية، والعوامل التشريعية، والعوامل الاجتماعية) في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) في العوامل التنظيمية كبعد من أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة

العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) في العوامل المادية كبعد من أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة ا لقريات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) في العوامل التشريعية كبعد من أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) في العوامل الاجتماعية كبعد من أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرئيسة الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد المالي (الرشوة، والتزوير، و غسيل الأموال، وتهريب الأموال) في التطوير الإداري (العوامل التنظيمية، والعوامل المادية، العوامل التشريعية، والعوامل الاجتماعية) في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد المالي (الرشوة، والتزوير، و غسيل الأموال، وتهريب الأموال) في العوامل التنظيمية كبعد من أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد المالي (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال ، وتهريب الأموال) في العوامل المادية كبعد من أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد المالي (الرشوة، والتزوير، و غسيل الأموال، وتهريب الأموال) في العوامل التشريعية كبعد من أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد المالي (الرشوة، والتزوير، و غسيل الأموال، وتهريب الأموال) في العوامل الاجتماعية كبعد من أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

1. 7 التعريفات الإجرائية:

1. **الفساد:** هو استخدام المنصب العام، لتحقيق مكاسب خاصة . ويشمل ذلك الرشوة والابتزاز، و هما ينطويان بالضرورة على مشاركة طرفين على الأقل، ويشمل أيضاً أنواعاً أخرى من ارتكاب الأعمال المحظورة التي يستطيع المسؤول العام القيام بها بمفرده، ومن بينها الاحتيال والاختلاس وعندما يقوم السياسيون وكبار المسؤولين بتخصيص الأصول العامة للاستخدام الخاص . واختلاس الأموال العامة.
2. **الفساد الإداري:** تلك السلوكيات المخالفة للأنظمة والقوانين النافذة التي تتعارض مع القيم والأخلاقيات المجتمعية والوظيفية لتحقيق مصالح مادية أو معنوية على حساب المصلحة العامة وبشكل مقصود ومتعمد سواء تم ذلك بصورة سرية أو علنية. ومن أشكاله:

أ- **التسيب والإهمال الوظيفي** :وهو انصراف العاملين عن عملهم وعدم القيام بأداء واجباتهم بشكل جزئي أو كلي، وعدم بذل الجهد المطلوب منهم في

العمل وواجبات الوظيفة مما يؤدي إلى عدم انتظام العمــل، وإلـــى تـــدني مستويات الكفاءة والكفاية التنظيمية.

ب- **استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية:** وتعني استخدام السلطة الرسمية الممنوحة للموظف العام لأجل تحقيق مكاسب شخصية له أو لأقربائه أو لأصدقائه أو لمعارفه من خلال: مزاولة أعمال إضافية تتعــارض مــع أهداف العمل الرسمي، واستغلال وقت العمل الرسمي للحصول على منافع ذاتية، والتصرف بالأموال العامة – بقصد أو بغير قصد- دون وجه حــق، واختراق القوانين والأنظمة، وتزييف السجلات .. أي هي شكل من أشــكال تضارب المصلحة العامة مع المصلحة الشخصية.

ج- **عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل** :وتعنــي عــدم التــزام الموظف بواجباته الوظيفية الموكولة إليه وفـ قا للقانون، وتتمثل فــي عــدم احترام الموظف للقوانين والأنظمة المعمول بها، وفي عدم احترام قــيم و تقاليد المجتمع وعاداته، والعدالة، والتحيز، والعمل مــن أجــل المــصلحة الخاصة.

د- **الوساطة والمحسوبية :** وهي نمط سلوكي اجتماعي تعتبــر أداة أو وســيلة تستخدم من قبل طرفان أو أكثر في عملية تبادل للعلاقات والمصالح والمنــافع سواء أكانت عامة أو خاصة.

هـ- الابتزاز :ويعني قيام الموظف العام أو الموظف في القطاع الخاص أو أي فرد عادي بإرغام طرف أو شخص آخر على إرضائه بمكسب مالي على الأغلب نظير تعهد الطرف الأول بحماية الطرف الثاني وبالامتناع عن مضايقته والتوقف عن تهديده باللجوء إلى العنف أو بالتشهير به أو الإعلان عن معلومات حقيقية أو مزعومة لإلحاق الضرر والأذى بسمعة الطرف الثاني أو مصالحه

3. **الفساد المالي:** تلك السلوكيات المخالفة التي يقوم بمقتضاها أحد الأشخاص بإجراء سلسلة من العمليات المالية ا لمتلاحقة على أموال غيــر مــشروعة نتجت عن طريق ارتكابه جريمة معاقباً عليها في تشريع دولة هذا الشخص مستعيناً بوسطاء كواجهة للتعامل مستغلاً منــاخ الفــساد الإداري وســرية

حسابات البنوك بهدف تأمين حصيلة أمواله القذرة من الملاحقة الرقابية والأمنية. ويتمثل في الأبعاد التالية:

أ- **الرشوة:** وهي من الظواهر السلبية التي ترتكز على المبدأ الذي يقوم على معاملة الأفراد وفقاً لعلاقات شخصية، ونظرة تحيزية تعتمد على حكم وتقييم غير موضوعي له علاقة بارتباطات نفعية مادية أو معنوية

ب- **تهريب الأموال،** هي نشاطات جرميه تحقق عوائد مالية غير مشروعة، يتاح استخدامها بيسر وسهولة.

ج- **التزوير:** وهي جريمة مالية أو تجارية تتضمن قيام الموظف المسؤول في جهاز أو مؤسسة حكومية عامة بالتحريف والتلاعب بالمعلومات والوقائع والوثائق التي ائتمنه عليها رؤساؤه أو زملاؤه، واستخدم هذه المعلومات، لتحقيق مكسب مالي على الأغلب عن طريق نقلها إلى شخص أو طرف آخر

د- **غسيل الأموال**عملية إخفاء المصدر غير المشروع التي اكتسبت منه الأموال المراد غسلها.

4. **التطوير الإداري:** إستراتيجية مخططة وشاملة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم، وكذلك الهياكل التنظيمية، لتتناسب مع الاحتياجات الجديد، وتستطيع التكيف مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

ويشتمل هذا المتغير على الأبعاد التالية:

1. **العوامل التنظيمية:** وتشير إلى تضخم في عدد العاملين وعدم توزيع السلطات والمسؤوليات بطريقة ملائمة، وغياب الرقابة الإدارية، وتعقد إجراءات العمل.

2. **العوامل التشريعية:** وتشير إلى عدم وجود عدالة في الترقيات وأن هنالك استثناءات كثيرة في التشريعات.

3. **العوامل المالية:** وتشير إلى شح الموارد المالية التي تعوق جهود التطوير الإداري.

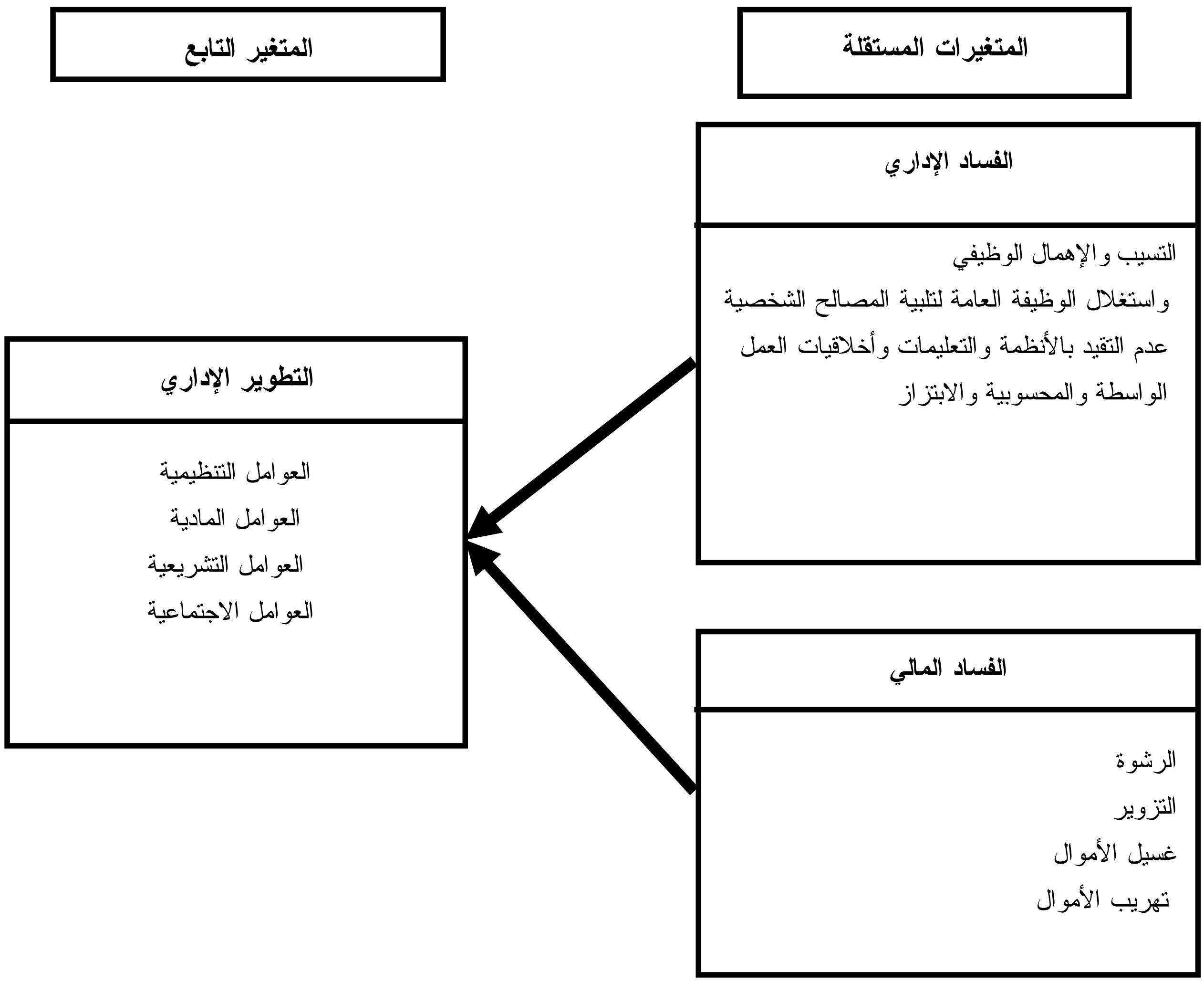
4. **العوامل الاجتماعية:** وتشير إلى تأثيرات العادات والتقاليد وعوامل الأمية والطبيعة الريفية وغيرها من العوامل التي تعوق جهود التطوير الإداري.

1. 8 أنموذج الدراسة:

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الفساد الإداري والمالي أما المتغير التابع فهو التطوير الإداري بأبعاده (الحوافز، والتدريب، وفاعلية الإجراءات، والوصف الوظيفي). والشكل رقم (1) يوضح ذلك:

الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2 . 1 الإطار النظري

مفهوم الفساد :

الفساد ظاهرة لا ترتبط بفترة تاريخية معينة إلا أنها تأخذ أشكالاً متغيرة بتغير الفترات التاريخية ومتنوعة بتنوع الأمم والفساد بذلك نوع من السلوك الذي ينحرف عن مستوى السلوك السائد والذي يعتقد انه مقبول في مجال معين مثل المجال الإداري فهو سلوك منحرف مقرون بهدف معين يتمثل في المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة وبدلك يكون الفعل الفاسد بمثابة سلوك معادي سواء كان رسمي أو غير رسمي بحيث يضمن للشخص الذي يقوم به مبررات واضحة كالمكاسب المادية والترقية السريعة وبذلك يترتب على جميع السلوك الفاسد خسارة مادية أو ادبية أو مالية للجمهور من ناحية والتنظيمات من ناحية أخرى و يمكن تعريف الفساد الإداري بانه انحراف عن قواعد العمل الملتزمة والمعتمدة في الجهاز الإداري وهو انحراف الافراد عن النظام القائم المعتمد في المؤسسات الحكومية. (نجم، 2005: 217)

ويعرفه (الدباغ وزيدان، 2002: 398) انه إخلال الموظف بواجبات وظيفته والخروج من مقتضى الواجب في أعمال وظيفية والإخلال بالثقة المشروعة في هذه الوظيفة .

مفهوم الفساد الإداري:

يعرف الفساد الإداري على انه النشاطات التي تتم داخل جهاز إداري والتي تؤدي إلى انحراف داخل الجهاز عن هدفه الرسمي لصالح أهداف خاصة سواء كانت بصيغة متجددة أو مستمرة وسواء كان ذلك بأسلوب فردي أو جماعي منظم (نور، 2004: 128).

وعلى الرغم من الاتفاق بأن الفساد الإداري شكل من أشكال العلاقات الاجتماعية إلاّ أنه ليس هناك تعريف مقبول له سواء بين البيروقراطيين وبين الذين يتعاملون مع الجهاز البيروقراطي ولا بين الأكاديميين الذين يتناولون قضية

الفساد بالدراسة والتحليل (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009: 49-50)، ومن ثم فإنه من الصعب الوصول إلى تعريف شامل ودقيق للفساد الإداري.

لذلك فقد أعطيت للفساد الإداري تعريفات عديدة في نظرتها وطابعها وفلسفتها فمنها من يوسع مضمونه ليربطه بالبعد الحضاري وما فيه من قيم وتقاليد ونظم عقائدية وسياسية وبيئية أخرى، ومنها تعريفات أحادية النظرة تجعل الفساد الإداري نتاج التسيب والفوضى، واستجابة للحاجة والعوز أو رده فعل لأوضاع سياسية أو نفسية أو اجتماعية محددة (المالك وآخرون، 2005: 11).

وجاء تعريف الفساد الإداري في معجم وبستر بأنه: "إقناع شخص مسئول عن طريق وسائل خاطئة كالرشوة مثلاً بانتهاك الواجب الملقى على عاتقه " (كيتجارد، 2009: 44).

وينصرف مفهوم الفساد الإداري في الحياة العامة إلى استخدام السلطة العامة أو المنصب من أجل تحقيق مكاسب أو أرباح شخصية أو من أجل تحقيق هيبة أو مكانة اجتماعية، أو من أجل تحقيق منفعة بالطريقة التي يترتب عليها مخالفة القانون أو مخالفة التشريع ومعايير السلوك الأخلاقي وتتضمن صور الفساد الشائعة التي تمثل انتهاكاً للواجب العام وانحرافاً عن المعايير الأخلاقية في التعامل (عبدالله، 2003 :585).

ويشير نجم إلى ثلاثة مداخل رئيسة للفساد الإداري: (نجم، 2005: 217-221)

1. المدخل التقليدي: الذي يقوم على أساس أن الفساد هو مشكلة انحراف الأفراد عن النظام القيمي السائد والمعتمد في المؤسسات الحكومية مما يدفع الأفراد إلى ممارسة سلوكيات منحرفة.
2. المدخل الوظيفي: الذي يقوم على أساس أن الفساد هو مشكلة الانحراف عن قواعد العمل الرسمية المعتمدة وليس النظام القيمي.
3. المدخل بعد الوظيفي: ووفق هذا المدخل يمكن أن يأخذ الفساد طابعاً تنظيمياً فالتطور الكبير أخذ يظهر أن الفساد ظاهرة متعددة الأسباب والأبعاد.

وقد عرف البنك الدولي الفساد الإداري بأنه إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص، فالفساد يحدث عندما يقوم موظف بقبول أو طلب، أو ابتزاز أو رشوة، لتسهيل عقد أو إجراء طرح لمنافسة عامة، كما يتم عندما يعرض وكلاء أو وسطاء لشركات أو أعمال خاصة، تقديم رشوة للاستفادة من سياسات، أو إجراءات عامة للتغلب على المنافسين وتحقيق أرباح خارج إطار القوانين المرعية، كما يمكن للفساد أن يحصل عن طريق استغلال الوظيفة العامة دون اللجوء إلى الرشوة، وذلك بتعيين الأقارب أو سرقة أموال الدولة مباشرة (القريوتي،2001: 33).

وورد تعريف الفساد الإداري في موسوعة العلوم الاجتماعية بأنه: "سوء استخدام النفوذ العام لتحقيق أرباح أو منافع خاصة" (الذهبي، 2005 :20).

وعرف ويلسن وداميتيا (Wilson & Damania , 2004:.518) الفساد الإداري بأنه: "استخدام الوظيفة العامة لتحقيق مصالح شخصية، وهذا التعريف يعني ببساطة وجود تمايز بين دور الشخص ضمن عمله في القطاع العام وبين دوره الشخصي،

ويتضح من التعريفات السابق أن الفساد الإداري سوء استخدام السلطة لغرض شخصي وهو ظاهرة واسعة ومعقدة وله أنواع عديدة ويمكن تصنيف أنواع الفساد الإداري إلى ثلاثة أنواع كالأتي (الكبيسي، 2005):

1. الفساد الروتيني وهو ما يتعلق بالزيادة المبالغ فيها بالإجراءات التي يكون هدفها الظاهر هو المصلحة العامة في حين أن هدفها الخفي هو إجبار الموظفين على تقديم المزايا والمبالغ للقائمين على تلك الإجراءات المطولة والبطيئة لانجاز إعمالهم التي هي حق مكفول بالقانون .
2. الفساد الناتج عن ممارسات غير الأمنية للسلطات التقديرية الممنوحة للموظف وهو ما يظهر في إشكال عديدة كما هو الحال في القرارات القائمة على اعتبارات شخصية متحيزة أو منح تسهيلات ومزايا لبعض الموظفين وحرمان البعض الأخر منها استناد للسلطات التقديرية للمدير أو الموظف وهذا النوع

يرتبط بتجاوز الموظف لحدود التصرف الأمين والنزيه والموضوعي في سلطات وظيفية.

3. الفساد الذي يتضمن مخالفة القانون أو إساءة سلطاته العامة وهو ما يظهر في مخالفة الموظف الواضحة لنصوص القانون ليحصل على مكاسب شخصية أو جماعية كما هو الحال في إرساء عقد على شركة خلاف لأسلوب العطاء الأدنى الذي فرضه القانون أو توزيع الأراضي بطريقة غير قانونية .

الفساد المالي:

ويشمل تلك الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي في الدولة ومؤسساتها ، مخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية وتتجلى مظاهر الفساد المالي في (نجم، 2005):

1. الاختلاس والتزوير.
2. إعادة تدوير الإعانات الأجنبية للصالح الخاص.
3. قروض المجاملة التي تمنح بدون ضمانات.
4. العمولات والأتاوات الناتجة عن العقود.
5. الإسراف في استخدام مال المؤسسة أو الهيئة

خصائص الفساد الإداري

يبرز (الكبيسي، 2005) أهم خصائص الفساد الإداري في:

1. الفساد الإداري في مراحله الأولى ظاهرة مرضية غير مرئية ولكن سرعان ما يتفشى وينتشر إلى باقي الأجهزة الأخرى على الرغم من عامل السرية.
2. تباين واختلاف الوسائل والأساليب التي يتستر خلفها الفساد الإداري، حسب موقع الوظيفة في الهرم الوظيفي وحسب الجهة التي تمارسه.
3. يتفاعل الفساد الإداري مع الظروف والتغيرات المحيطة به ليجعلها مناخاً وبيئة مشجعة له.
4. للفساد الإداري أنماط وأساليب مختلفة باختلاف الجهة التي تمارسه

والجهات التي تتعامل معه.

5. أخطر ممارسات الفساد الإداري تلك التي تتم عبر وكلاء أو وسطاء الذي يتمثل دورهم في التوفيق بين أطراف الفساد دون معرفة كل منهم للآخر.

6. يتميز أطراف جرائم الفساد الإداري بالخبرة والحنكة ما يجعلهم غالباً خارج دائرة الاتهام والقدرة على الإفلات من يد العدالة.

7. إذا كانت ممارسات الفساد الإداري في المجتمعات المتخلفة إدارياً وحضارياً أكثر شيوعاً منها في المجتمعات المتقدمة والمتطورة، فإن المجتمعات المتقدمة تعد بحق بيئة منتجة ومصدره للفساد عبر حدودها.

8. تعد الحروب والكوارث الطبيعية والأزمات الاقتصادية ظروفاً مشجعة ومواتية لتفشي الفساد الإداري وانتعاشه نتيجة لتدني مستوى المعيشة وارتفاع العار ومن ثم تضعف المقأومة لذوي الدخل المحدود.

أن ضعف الوازع الديني وانعدام المثل الأخلاقية يحول الوظيفة إلى مشروع استثماري بدلاً من كونها تقدم الخدمة للجميع (الجريش، 2004).

ويضيف إلى ما سبق مجموعة من الخصائص يتميز بها الفساد وهي(لوناس، 2002: 286-287):

1- يتضمن الفساد عامل الالتزام المتبادل والمصلحة المتبادلة.

2- تمويه المفسدين على الأنشطة التي يقومون بها.

3- الخديعة والتحايل دائماً تنطوي عن الفساد.

4- يعد البوح بأي شكل من أشكال الفساد خيانة للثقة.

5- أنماط الفساد تشكل خرقاً وانتهاكاً لأنماط الواجب والمسؤولية.

أسباب الفساد :

قد نخلص من استعراض بعض أشكال الفساد وآليات ممارسته المختلفة إلى استنتاج مفاده أن هذه الظاهرة هي حصيلة الاتجاهات والأنماط السلوكية السائدة ليس فقط في الهياكل الإدارية والتنظيمية بل في المجال الاجتماعي ككل، وفي النمط

الحضاري، وفي أساليب وطرائق تفكير الموظفين العامين والمواطنين وأدائهم على حد سواء . أي أنها نتيجة لمجموعة الأسباب الاجتماعية،السياسية، الاقتصادية، والإدارية التي يمكن إجمال مضمونها على الشكل الآتي(Ades & Tella, 2009):

1. الأسباب الاجتماعية:

تعد التنشئة الاجتماعية قاعدة انطلاق للسلوك التنظيمي للأفراد من حيث التزامهم بالقواعد الأخلاقية لممارسة الوظيفة العامة أو الخاصة، فعلى سبيل المثال حين ترتكز ثقافة هذه التنشئة على(حسن، 2006) :

أ- سيادة الولاءات الأسرية، أو الالتزامات الإثنية والقبلية، أو الميول العرقية والعنصرية.

ب- غياب الولاء المؤسسي أو ضعفه.

ج- غلبة الثقافة الفردية، والافتقار إلى تحفيز العمل الجماعي.

د- قصور المقومات الثقافية والتعليمية، والافتقار للتوعية العقائدية التي ترفع من شأن الولاء للوطن والأمة.

ه- رواج المعايير الاقتصادية للحكم على مكانة الأفراد وتقديرهم واحترامهم.

وغيرها من أشكال القيم المماثلة التي سيؤدي تغلغلها في حياة الناس أفرادًا وجماعات إلى الانحراف عن القواعد والنصوص من أجل تحقيق مكاسب شخصية لذاتهم، أو للأقربين منهم أسريًا، طائفياً ، قبلياً، وسيزداد الصراع بين المصالح العامة والخاصة، وسيصبح المقياس الاجتماعي بمقدار توافر مظاهر وأدوات الثراء والترف سيارات، عمارات، خدم(Johnston, 1997).

2. الأسباب السياسية:

يكاد الإجماع يتم على أن مساحة الفساد تتسع كلما افتقدت الأنظمة السياسية الحاكمة في استراتيجياتها وخططها وبرامجها إلى(عارف، 2005):

أ - مناخ التنافس السياسي، وديمقراطية الانتخابات الحرة، وتداول السلطة.

ب - آليات عمل مؤسسات المجتمع المدني.

ج - سلطة تشريعية تتمتع بالكفاءة والقدرة على النزاهة، إضافة إلى سلطة تنفيذية تتمتع بالجدارة، وثالثة قضائية تتمتع بالاستقلال .وأخيرة إعلامية تمـــارس الرقابة الشعبية.

د - سياسات تمنع ظهور مراكز القوى، وجماعات الضغط.

3. الأسباب الاقتصادية:

لعل الانتشار لظاهرة الفساد في معظم الدول على اختلاف منهجها الاقتصادي، قد شكل أحد الدوافع الأساسية للانتقال برد أسبابه الاقتصادية إلى ظروف أكثر عمقًـــا ودقة تتعلق بمستوى الأداء الاقتصادي للدولة وتتحدد في(White, 1996):

1. قصور دور الدولة في إعادة توزيع الثروة وتشكيل التعددية الطبقية.
2. ارتفاع معدلات البطالة وضعف مستوى الدخول.
3. افتقار القوانين والأنظمة للعدالة والوضوح وكثرة القيود والاستثناءات.
4. غياب الشفافية في استخدام الموارد المالية، والتكتم والـــسرية فـــي التعامل مع المساعدات الاقتصادية، والبرامج التصحيحية.
5. إقامة المشاريع الاقتصادية غير الإنتاجية التي تعظم المنافع الفرديـــة على حساب المصالح الجماعية.
6. احتكار مراكز اتخاذ القرار الاقتصادي بيد فئة قليلة من المسؤولين.
7. الكساد الاقتصادي.
8. التداخل بين العوامل الاقتصادية والسياسية.

مما يعني أن تحديد قدرة الدولة على تحقيق الفعالية الاقتصادية من عدالـــة فـــي توزيع الثروة، والدخل القومي، وتوفير مستوى متقـــدم مـــن الرفاهيـــة المعيـــشية لأفرادها، هو المعيار الأول في الحكم على مدى تفاقم أو تقليص أسباب انتشار الفساد الإداري واختلاف آلياته وتعدد آثاره.

4. الأسباب الإدارية:

تستنتج البحوث أن جزءًا كبيرًا من أشكال الفساد تتبع آليات ممارساته من التفاعل اليومي بين موظفي الجهاز الإداري في الدولة و المواطنين في المجتمع، لدى تقديم

الخدمة وتلبية الحاجة، من خلال البحث عن استثناءات وامتيازات في ظل الوضع القائم والذي يمكن إعادة مصادره إلى(بدر الدين، 1992):

1. كثرة القيود والإجراءات الإدارية، وطول الزمن المستغرق للانتهاء منها . إضافة إلى غموض جزء كبير من مضمونها.
2. الحصانة النسبية للمسؤولين والموظفين في الجهاز الإداري.
3. تمركز السلطات والصلاحيات الواسعة في قمة الهرم، والقيادة الفردية لهذه القمة.
4. شغل المناصب الوظيفية ومواقع المسؤولية القيادية لفترة طويلة من الزمن.
5. تحول صغار الموظفين إلى عملاء لأصحاب السطوة والنفوذ من داخل الجهاز الإداري أو خارجه.

أي أنه باتساع مساحة الخدمات التي تقدمها الدولة لمواطنيها، ونقص كفاءة الجهاز الذي يقوم بتقديمها، وقصور الأنظمة أو الأدوات التي تسهل هذا التقديم، تزداد القابلية والإمكانية لإفراز العديد من مظاهر الفساد الإداري وانتشارها.

آثار الفساد الإداري والمالي وانعكاساتهما:

للفساد الإداري والمالي تكاليف اقتصادية واجتماعية مرتفعة جدًا تنحصر في انعكاساتهما في الآتية (كوفمان، 2008) :

1. **الفعالية:** حيث تسود داخل الجهاز الإداري وخارجه قيم عامة سلبية، تشوه الأفكار وتبدد الموارد وتؤثر بشكل مباشر في كفاءة أداء الجهاز الإداري وفعاليته من خلال:

أ- الحد من عملية الحراك الاجتماعي، لانتشار الشعور باليأس، والإحباط، وعدم الأمان.

ب- الاستهانة بالمصالح العامة والممتلكات العامة نتيجة السلبية واللامبالاة، وانتشار طرائق الكسب غير المشروع.

ج- اتخاذ القرار الإداري وفقًا لعوامل شخصية، ارتجالية،

د- الاستخدام غير الأمثل للموارد، وضياع الأموال العامة أو هدرها.

هـ- خفض وتائر التنمية بتشويه سياسات الاستثمار، وتضخيم التكاليف وتخفيض العائدات.

2. **التوزيع:** حيث تتحول الموارد من المصلحة العامة إلى أصدقاء الحكام السياسيين أو أقاربهم أو المنتفعين منهم وعن طريقهم ويتجسد ذلك في (القحطاني، والشمري، 2009):

1. نزيف الموارد من القطاع الحكومي للقطاع الخاص.
2. تكوين ثروات طائلة غير مشروعة لصالح فئات طفيلية، أو لصالح الأغنياء وأصحاب الامتيازات.
3. تمركز الأموال بأيدي من يملك القدرة على الاحتكار والسيطرة من خلال الصلات والنفوذ.
4. ازدياد النشاط غير المشروع مع انخفاض المستوى المعاشي لدى الغالبية، والعكس صحيح.
5. زيادة مديونية الدولة، وحرمانها من الكثير من الموارد.

3. **الحوافز:** عندما يتحول الفساد إلى أمر واقع لا مفر منه، فإن أضراره تتصل وتتطور لترسيخ حوافز سلبية غير منتجة في قطاعات الدولة بأسرها، ويستمر تأثيرها بالامتداد ليصل إلى أولئك الأفراد الشرفاء الرافضين للامتثال لمجريات الفساد وآلياته، مما يشكل حاجزًا منيعًا أمام اتخاذ المواقف المقاومة للفساد فتسود(كيتجارد، 2009):

1. العلاقات والاتصالات النفعية بين المتنفذين داخل الجهاز الإداري، والمنتفعين وأصحاب المصالح.
2. الاستغناء عن النصوص والتشريعات مقابل الاجتهاد في تفسيرها لصالح النفع الشخصي.
3. تطور الإكراميات غير المشروعة) هدية، بقشيش، تعويض، هبة.
4. تبني سلوك غير فاعل لدى الأفراد داخل الجهاز وخارجه لتجنب الأخطار.

5. استخدام ريوع الفساد خارج الدولة التي يتم(الحصول عليهــا فيهــا) جمعها فيها خوفًا من اكتشاف أمرها ومحاسبة أصحابها.

مظاهر الفساد الإداري والمالي :

إن مسألة الالتزام بالتشريعات السماوية في منع مظـــاهر الفــساد ومعاقبــة المفسدين بالعقاب العاجل في الدنيا والأجل عند الحساب يعتبر عاملاً مهمــاً لــدى الكثيرين في عدم الولوج إلى هذا الدهليز المظلم والذي لن يجني منه المفــسد إلا الخسران لذا لا نجد إن من يمارسون مظاهـ ر الفساد قد اندفعوا لها بسبب عــاطفي أو هدى نفس قد يزول في لحظة (كيتجارد، 2009).

لاشك إن المكاسب المادية والمعنوية التي يجنيها المفسد هــي التــي تدفعــه لارتكاب مثل هذه الأفعال والتي قد تأخذ احد أو أكثر من مظاهره التالية (فرحات، 2004):

1 . الرشوة Bribry

وتعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالــب لتمريــر أو تنفيذ إعمال خلاف التشريع أو أصول المهنة .

2 . المحسوبية Nepotism

وتعني قيام المسؤول التنفيذي في مؤسسة حكومية أو قيام شخص متنفذ في إحدى الهيئات العامة أو مؤسسات القطاع الخاص، بإعطاء الأفضلية والأولوية للأقارب والأصدقاء والمعارف في حالات الاختيار والتعيين والترقية الوظيفية، وفي حالات منح العطاءات والمناقصات والعمليات التجارية الأخرى سعيا وراء تحقيق مكاسب مادية أو معنوية أو سياسية أو اجتماعية دون التقيد بالقواعد والشروط القانونية المعمول بها ودون النظر بالضرورة إلى اعتبارات الجدارة والمؤهلات والاستحقاقات وتكافؤ الفرص (الجهني، 2003).

3 . المحاباة Favoritism

أي تفضيل جهة على أخرى بغير وجه حــق كمــا فــي مــنح المقــاولات والعطاءات أو عقود الاستئجار والاستثمار .

4 . الوساطة Mediation

أي تدخل شخص ذا مركز (وظيفي أو تنظيم سياسي) لصالح من لا يستحق التعيين أو إحالة العقد أو إشغال المنصب أو ... الخ .

الوساطة تعرف بأنها: "إدخال طرف ثالث له إمكانات اجتماعية للتأثير في نتيجة العلاقات الاجتماعية بين طرفي علاقة اجتماعية في موقف معين" (الشيخلي، 2005: 234).

5 . الابتزاز والتزوير Black Mailing

ويعني قيام الموظف العام أو الموظف في القطاع الخاص أو أي فرد عادي بإرغام طرف أو شخص آخر على إرضائه بمكسب مالي على الأغلب نظير تعهد الطرف الأول بحماية الطرف الثاني وبالامتناع عن مضايقته والتوقف عن تهديده باللجوء إلى العنف أو بالتشهير به أو الإعلان عن معلومات حقيقية أو مزعومة لإلحاق الضرر والأذى بسمعة الطرف الثاني أو مصالح (بدر الدين، 1992).

وهو صورة أخرى من صور أو أنماط الفساد الإداري وهو الابتزاز، فقد يسيء الموظف السلطة الممنوحة له في تكليف الموظفين الذين يعملون تحت إمرته بقضاء حوائجه الخاصة وخدمة أغراضه، وقد يكون الموظف ذا منصب يحتاج إليه العامة، فيسيء استعمال هذه السلطة واستغلالها لتسخير الناس وابتزازهم، مستغلاً حاجة الناس إليه (الجريش، 2004: 85). وقد يصل الأمر إلى تخويف المواطنين وتهديدهم في حالة عدم تحقيق مطالب الموظف من خلال دفع مبالغ أو أشياء عينية بتعريضهم للإيذاء الجسدي أو النفسي، وقد يلتقي الابتزاز والرشوة في النهاية إلا أن الرشوة تقدم طواعية للحصول على منفعة أو دفع ضرر، أما الابتزاز فينطوي عليه التهديد باستخدام الإيذاء الجسدي أو النفسي والإضرار بالسمعة والمكانة الاجتماعية (الكبيسي، 2005: 35-36).

6 . نهب المال العام Embezzlement

ويتمثل هذا السلوك في السوق السوداء والتهريب بأستخدام الصلاحيات الممنوحة للشخص أو الاحتيال أو استغلال الموقع الوظيفي للتصرف بأموال الدولة

بشكل سري من غير وجه حق أو تمرير السلع عبر منافـذ الـسوق الـسوداء أو تهريب الثروة النفطية.

مفهوم التطوير الإداري:

يعرف التطوير الإداري على أنه " مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصبّ على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حلّ المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة، مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية (إدريس، 2003، 374).

كذلك عرف بأنه " جهد إداري هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات، تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري، بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز أهدافه (الصفيان، 2004).

ويعرف بأنه "الجهود المنظمة وبشكل مقصود لإحداث تغييرات جوهرية وأساسية في بنية وتركيبة وإجراءات الجهاز الحكومي، وهذه التغييرات تتعدى إلى تحسين اتجاهات وسلوك الإداريين العاملين في الجهاز الحكومي وذلك بقصد رفع وزيادة كفاءة أداء هذا الجهاز لتحقيق أهداف التنمية الوطنية"(الصقية، 2005)

وأنه إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المنظمة المادية والسلوكية لغرض دفع المنظمة لمستوى أداء أفضل بما يحقق الكفاءة والفاعلية وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف العلوم السلوكية.(عوايص، 2008).

يعرف دنيس وشرادير التطـوير التنظيمـي (Dennis &, Schraeder, 2009) بأنهجُهْد طويل الأجل يتمّ من قبل الإدارة العليا ، من أجل تحسين أسـاليب حـلّ المشكلات في المنظمة، وتحديث عملياتها.

في حين يعرفه كانينغهام وآخرون (Cunningham et.al, 2009) علـى أنـه : مجهود طويل الأجل، يهدف إلى تطوير قدرة المنظمات علـى حـلّ المـشكلات،

وعلى التكيّف والمتغيرات في بنيتها الخارجية، وذلك بمساعدة علماء ومستشارين في العلوم السلوكية . هذا التعريف يركز الاهتمام على المدى الطويل الأجل، وعلى ضرورة استخدام الاستشاريين.

أما (القريوتي، 2009) فيرى أن التطوير الإداري يعبر عن "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل، وعلاج المشكلات التي تظهر، ودعم القرارات الإداري".

ويرى الباحث أنه: إدخال تغييرات داخل المنظمة لاستيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال سواء كانت داخلية أو خارجية.

أهمية التطوير الإداري:

تبرز أهمية التطوير الإداري في الفكر الإداري من خلال النظر لأهميتها بالنسبة للأفراد والمنظمات والحكومات، باعتبارات التطوير الإداري هو الأساس الذي يساعد الدول على مواصلة تقدمها وإزالة الصعوبات ووضع الحلول الجذرية لما يعترضها من مشاكل. كذلك يمكن النظر إلى موقع التطوير الإداري في الفكر الإداري من أن كل فرع من فروع الإدارة يبحث في جانب من جوانب التطوير محاولاً الإسهام في تحقيق أهدافها (اللوزي، 2002 : 45) .

والهدف الأسمى للتطوير الإداري هو تحسين آليات حلّ المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات، بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع للعاملين، وإشاعة الثقافة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والمجتمعية والبيئية التي تسهم في بقاء وإنماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات (رحيم، 2005).

أهداف التطوير الإداري :

يُعدّ التطوير الإداري من التطبيقات الرئيسة للتغير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي والهيكل

التنظيمي وإجراءات وطرق العمل، وما شابه ذلك في التنظيم. وإنه يرتبط بمجموعة عريضة من الأنشطة.

ويمكن إيجاز الأهداف الرئيسية للتطوير الإداري في عدة نقاط أهمها (الكثيري، 2003 : 16):

1. يسعى التطوير الإداري نحو رفع مستوى العاملين وتبسيط أنظمة العمل وتحقيق المرونة واختيار طرق وأنظمة أكثر فاعلية .
2. يسعى التطوير إلى القضاء على الإسراف والفاقد والتالف والى حسن الإدارة رغم قلة الموارد .
3. يهدف إلى استغلال الموارد البشرية والموارد المحددة، ويلزم التغييرات نحو التكيف معها سواء كانت أفكار أو مصالح أو تشريعات أو متطلبات.
4. يسعى إلى تحسين العلاقات بين التنظيم والأفراد، ويحفز العاملين ليقدموا كل ما لديهم للارتقاء بالتنظيم إلى مستوى التحديات .
5. يسعى إلى تكامل الأهداف التنظيمية مع المجتمع والعاملين.

مراحل التطوير الإداري :

تتمثل مراحل التطوير الإداري كالآتي (مشهور، 2010؛ Menkhoff, 2007؛ الزعبي، 2006):

1- **مرحلة الإعداد:** وتبدأ بالإعداد المناسب للوصول إلى إجماع حول الأهداف التي تمثل انطلاقة المنظمة، والأهداف التي تمثل الغرض من وجود عملية التطوير الإداري.

2- **مرحلة التجديد:** وتتم بتطوير نموذجاً يهدف لتلبية احتياجات العملاء، وتحديد العمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وذلك بالمسح الشامل للمنظمة، بالإضافة إلى تفعيل عمليات معينة مع تحديد أولويات القيام بها.

3- **مرحلة التصور:** ويتم فيها البحث عن الغرض، ويتحقق فيها انطلاقة كبيرة في عمليات التطوير، وتحديد الفرص المتاحة، باعتبارها تصورات للتغيير الجذري المراد إحداثه.

4- **مرحلة الحل:** وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين :أولاهما الحصول على التصميم التقني لتطبيق التصورات، والمرحلة الثانية عمل التصميم الاجتماعي الذي ينظم ويرتب الموارد البشرية التي ستحتل وظائف عملية التغيير.

5- **مرحلة التحول:** وتتم من خلال بلوغ وتحقيق التصورات الخاصة بالعملية، والتطبيق على نموذج مصغر من أجل الإنتاجية الكاملة للعمليات الجديدة، وتعتبر هذه المرحلة من أخطر وأدق المراحل لتحديد تصور شامل للتغيرات، وإدارتها التي تحدث في المنطقة وكيفية التعامل معه.

في حين يركز جينغ وآخرون(Cheng, et.al, 2006) على ست مراحل رئيسة (الإعداد والتخطيط، دراسة الوضع الحالي للعمليات، الاستماع لصوت العميل، الإقتداء بالنماذج الناجحة المقارنة المرجعية(Benchmarking)، وضع التصميم الجديد للعمليات الإدارية، التطبيق والتحسين المستمر).

ويتطرق تينات(Tennat, 2005) إلى ست مراحل رئيسة للتطوير الإداري :

1. **التشخيص وتحديد مجالات التطوير:** يتم في هذه الخطوة دراسة الوضع الحالي للمنظمة، وتعرف على درجة رضا العملاء عن السلعة. والتأكيد على أنّ عملية التطوير تعنى بالعمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة.
2. **مرحلة التخطيط (إعداد خريطة العمليات الحالية):** تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة، وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات(عملية الشراء، والتخزين، والتصنيع والبيع). ووضع لكل من هذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير العملية.
3. **تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلي):** هذه هي أهم مرحلة من مراحل التطوير الإداري، كما أنها أكثرها صعوبة، وقد تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً، فالمطلوب هو تحديد التغيير المطلوب إجراؤه في العمليات المدروسة، وفي هذه المرحلة تبرز أهمية التدريب الذي يتلقاه العاملون قبل القيام بعملية التطوير، وتتجلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية في الجوانب الآتية: زيادة سرعة العمليات، واختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة.

4. **الإقتداء بالنماذج الناجحة:** يهدف الإقتداء بالنماذج الناجحة إلى تعرف على أفضل التطبيقات في منظمات متشابهة من حيث مجال الأعمال، أو في منظمات أخرى خارج مجال الأعمال، أو في منظمات عالمية. وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته هذه المنظمات.
5. **إعادة تصميم العمليات:** عند القيام بوضع تصميم للعملية الجديدة فمن الأفضل طرح أكثر من بديل والتي تحقق الشروط الآتية: أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع، وأنه يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المنظمة، وتؤدي إلى قفزة نوعية وتغيرات هائلة، وتكون أقل تكلفة عند تطبيقها.
6. **التطبيق والمتابعة:** أي وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ولا بد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء، أو الصعوبات كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة واعية وحذرة لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

استراتيجيات التطوير الإداري:

1. التفويض

يعتبر التفويض (Delegation) جوهر مفهوم التمكين (Empowerment) كما ذكره يوكل(Yukl, 2001) "يعني أن السلطة المركزية تعطى للمواقف الحق في التصرف للحكومات المحلية، للتحكم في المهام والموارد ، واتخاذ القرارات والشروع في إجراءات وإسناد المسؤوليات الجديدة للمرؤوسين وسلطة إضافية لتنفيذ التزامات وواجبات لأداء الوظائف والمهام، للتوصل إلى نتائج المرغوبة.

كما أكد هيوجز (Hughes,2002) أن تفويض السلطة يؤدي إلى التطور المهني للمرؤوسين، وينعكس على المدير بصورة ايجابية ويوفر له الوقت لأجل طويل. كما ان التفويض يؤدي إلى تنمية قدرات المرؤوسين من خلال التعلم بممارسة مهمات اكبر وفرص لإثبات القدرات ، ويؤدي إلى النمو الوظيفي والترقي، ويهيئ شعورا بالرضا عن تواؤم السلطة مع المسؤولية، ويشبع حاجة المرؤوسين للمشاركة في مواقف العمل وصنع القرار، كما يسهم في حفز

المرؤوس وإشباع حاجاته الإنسانية مثل : حاجات الأمن، والاحتـــرام، والتقـــدير، وتحقيق الذات، مما يرفع الإنتاجية في العمل.

ويُخفــف التفويــض عــبء العمـــــل الإداري عــن الــرئيس صـــاحب الاختصاص الأصيـــل، فيقـــوم هذا الرئيس بنقـــل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى أحـــد مرؤوســـيه التـــابعين لـــه بـــشرط أن يسمـــح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومـــن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيـــام بالعمل المفوض فيه وسلطة التقرير بشأنه، ولكـــن تحت الرقابة الرئاسية للرئيـــس الإداري المفوض، وعـــادةً يكون التفويـــض في خصـــوص القـــرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القـــرارات الهامـــة . (عبـــد الوهاب، ومحمد، 2001)

2. التدريب الإداري :

يعد التدريب الإداري أحد محاور التنمية الإدارية وأحد مداخلها الرئيسة، لذلك حظي باهتمام الخطط التنموية والإستراتيجية للدول الراغبة في تطـــوير الكـــوادر البشرية ورفع مستوى أدائها لكي تصبح قادرة على تفعيل سياساتها في مسيرة التنمية، وعليه فإن هدف التدريب الإداري يتركز في تحقيق أمرين هـــامين همـــا(القـــبلان، 1999):

الأول : تزويد العاملين بالمعلومات الحديثة عن طبيعـــة أعمـــالهم والأســـاليب المتطورة لأداء تلك الأعمال.

الثاني : تمكين الأفراد من ممارسة تلك الأساليب الحديثة وإجادة تطبيقها علـــى أساس تجريبي قبل تطبيقها في الواقع العلمي.

ويرى كل من شان وروجر (Shen &, Roger, 2006) أن هـــذا الأســـلوب يكرس مفهوم التعلم الذاتي، حيث يتحمل المتدرب مسؤوليات أساسية في تـــدريب نفسه ويكتسب المتدرب المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتنمية وتطوير أدائه، ولكي يحقق التدريب الإداري للعاملين أهدافه فإن هناك العديد من المبـــادئ التي ينبغي أن تستند إليها عملية التطوير الذاتي.

وأكدّ (Marcel, et,al, 2006) على أهمية التدريب الإداري من خلال النقـــاط

التالية:

1. أن التدريب الإداري يهدف إلى تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، وكذلك رفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق البرامج التدريبية الفعالة.
2. تعتمد هذه العملية الدقة المتناهية في جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، وفقاً لأسس ومعايير موضوعية تستند إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والعاملين.
3. الوصول إلى قرارات فعَّالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية وتعميمها، كونها عملية شاملة ومتكاملة تشمل الاحتياجات الحالية والمستقبلية.

3.الحوافز:

تعتبر الحوافز المادية والمعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل الصور التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه لا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

وحدد (عساف، وعساف، 2007) عوامل رفع الحوافز المادية والمعنوية بين الموظفين بعاملين:

أ- إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها، ويجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور العاملين والنظر إلى الطرق التي تمكنهم من إشباع رغباتهم التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لديهم، ويشتمل هذا الأسلوب على بخطوتين هما:

1. تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي تم الاتفاق عليها أصلاً بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة.
2. المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف على

ذلك الأساس.

ب- الاعتراف بجهد العاملين، حيث يعطي كثير من العاملين أهمية الاعتراف بجهودهم ويعتبر ذلك حافزاً مهماً لهم لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر أو إعطاء خطابات شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى.

4. تمكين العاملين:

يُعدّ التمكين عنصراً هاماً من عناصر حيوية المنظمة واستمراريتها ، كونه يسهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإظهار قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، كما أن التمكين يؤدي لسرعة معالجة شكاوى واقتراحات ومشكلات العملاء في الداخل والخارج، وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها، فاعلة ناجحة لاسيما وقد أصبحت المنظمات في بيئة تنافسية متصاعدة(الزيدانيين، 2006).

وقد أشار (أفندي، 2003) إلى جملة من الفوائد والايجابيات التي يمكن أنّ تحققها المنظمة من خلال التمكين ومن أهمها: تشجيع الفرد على الابتكار والمبادرة والالتزام بروح الفريق، وحب المغامرة، واتخاذ القرارات في انسب المستويات، تسهيل أداء الإدارة (رد فعل أسرع وأكثر مرونة لمتطلبات العميل)، وتحقيق مستويات عالية من الثقة بالنفس والدافعية لدى العاملين، وتحقيق إدراك أكبر لاحتياجات المنظمة واحتياجات الموظفين، والمساعدة في تقليص التكاليف وتحسين النوعية، وزيادة استعداد المنظمة للتفاعل السريع مع المتغيرات، وزيادة رضا العاملين.

وهنالك العديد من الفوائد التي يمكن أن تحققها المنظمة من خلال تمكين العاملين فيها، ومن هذه الفوائد: تحسين نوعية الخدمة وجودتها، وضمان فعّالية المنظمة،

وتحقيق الانفتاح المباشر وزيادة الثقة بين العاملين والزبائن، من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة لهم، وزيادة فعّالية الاتصالات، وخلق علاقة متينة ومستدامة بين المنظمة وزبائنها، والسرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية، وتحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال(ملحم، 2006).

ومن الوسائل التي يمكن للإدارة من خلالها تمكين العاملين لديها ومنها: التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين، وكذلك تعبيرها عن آمالها وتوقعاتها العالية والمتعلقة بإمكانيات العاملين ومستوى أدائهم، وزيادة مساهمتهم في عملية اتخاذ القرار، ومنحهم الحرية والاستقلالية في اختيار أنسب الطرق لتنفيذ أعمالهم، وأن تساهم في وضع وتحديد طموحاتهم وأهدافهم، وأن تستخدم القيادات الإدارية النفوذ والسلطة بتعقل وبطريقة إيجابية، والحد من استخدام سلطة الإجبار والإكراه (أفندي، 2003).

5. الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية وظيفة أساسية في التحكّم والرقابة على السلوك؛ لكونها تخلق نظام رقابي وتحكّم اجتماعي، هذا النظام يحدد للأفراد الأنماط والسلوك الصحيح، ويؤثر على أدائهم داخل المنظمة، وينعكس أثر الثقافة على الأداء في تحقيق مستويات إنتاج أعلى أو تحقيق ميزات تنافسية أو تحقيق أداء مالي مرتفع، ويشير(الخليفة، 2008) إلى أن الثقافة التنظيمية الايجابية القوية هي أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق مستوى أداء مرتفع من خلال مجموعة مكونات ثقافية، يمكن بها تحقيق مستوى الأداء المرتفع ومنها:

1. الاتجاه نحو التغيير وتشجيع الابتكار والإبداع.
2. وجود رؤية واضحة واتجاه واضح يحقق الاتفاق على الأهداف والغايات.
3. القيم والمعايير الواضحة والقوية والتي تتحول إلى قوة دافعة للسلوك.
4. الاهتمام بالأفراد كعنصر ثقافي هام يدفع الأفراد للثقة في عدالة التقييم.
5. الاهتمام بالعمل الجماعي والتعاون بين الأفراد يمثل مكون ثقافي هام وفعال في تحقيق مستويات أداء مرتفعة ومتميزة.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً جيداً لتوجيه السلوك التنظيمي، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على الأفراد العاملين للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطرق تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة، ومن هذا المنطلق يوجز (الصرايرة، 2003 : 191) أهميتها فيما يأتي:

1. تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي والانسجام الخارجي بين المنظمة وبيئتها.
2. تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في معتقدات وافتراضات المخططين الإستراتيجيين عند بناء استراتيجياتهم، وبذلك يساعد النسيج الثقافي في تعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة وتعاملهم مع البيئة والمنافسين.
3. تميز المنظمة عن مثيلاتها سواءً بالمداخلات أو العمليات أو المخرجات، أو بشعارها وسماتها.

كما يضيف (جاد الرب، 2005 : 153-156) بعض العوامل التي قد تزيد من أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات، وهي أنّ الثقافة التنظيمية الواضحة في أي منظمة، تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدى بها الأشياء، ويؤدي الإطار الثقافي المناسب في المنظمة إلى انخفاض معدل دوران العمل، وسرعة الاستجابة لقرارات الإدارة العليا.

في حين يشير (المرسي وثابت، 2002 : 164) إلى أهمية الثقافة التنظيمية قد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة، ومنها: قيام الثقافة بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

6. الاتصال الإداري:

تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، و تظهر أهمية الاتصال بشكل واضح في منظمات الأ عمال،وذلك بعد ثورة الاتصالات والمعلومات التي ظهرت في السنوات الأخيرة . فوجود نظام اتصال سليم وفعّال ضرورة ملحة للإدارة لأنّ المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف والمشكلة بشكل

سليم، كما يستطع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل. لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمنظمة (الحداد، 2007).

إن الاتصال الفعّال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها. فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها؛ لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتماً إلى انهيار المنظمة؛ لأن" أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما" (حريم، 2010).

ومن ناحية أخرى فالاتصال الفعّال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل. فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق. وقد وجدت بعض الدراسات أن للاتصال الفعّال علاقة طردية ومباشرة بالرضا عن العمل والأداء، والإبداع المنظمي، والأداء العام للمنظمة (غريب، 2004).

ويشير (القريوتي، 2009) إلى أن الاتصال في المنظمات يخدم عدة أغراض أهمها:

1. نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
2. تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل.
3. يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك.
4. تعريف الموظفين ببيئتهم الاجتماعية والمادية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الاتصال يساعد أيضاً في المساعدة على الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس.

فالاتصالات وسيلة، وليست غاية، ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية، لما يمكن أن تلعبه من دوْر بالغ الخطورة والحساسية في نجـــاح المنظمـــات . وهـــي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة (المعلومات والأفكار والأداء والمقترحات)، فالاتصال عملية اجتماعية ذات علاقـــة واســـعة بعمـــل الجماعـــة والمنظمة، لذلك تبرز الاتصالات وتتضح أهميتها حين ظهور مـــشكلة معينـــة . ويرى العديد من الكتّاب أنّ غالبية المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمـــة في العصر الحاضر هي أساساً ناشئة عن مشكلات في الاتصال . فهنالك افتراض عام وهو أن كثيراً من مشكلاتنا الفردية والاجتماعية هي نتيجة اتصالات خاطئـــة أو غير مناسبة (Thill, & Bovee, 2005).

والاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتعريف المشكلات وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العمل، والتنسيق بـــين المهـــام والوحـــدات المختلفة، وتحديد معايير ومؤشرات الأداء، وإصدار الأوامر والتعليمات، وتوجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وتدريبهم، والتأثير في الآخرين وقيـــادتهم (مـــاهر، 2004).

7. المعلومات:

تعد المعلومات من ا هم العناصر التي يجب أن تتبناها المنظمات لتحقيق أكبر قدر ممكن في برمجة الأعمال التي يقوم بها العاملون لديها، فقد أشار (الخطيـــب وزيغان، 2009: 84) إلى فوائد المعلومات التي تتمثل بالأتي:

1- حفظ البيانات التاريخية الضرورية التي تعد أساساً في عملها.

2- وتقديم المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة.

3- تحديد وتوضيح قنوات الاتصال في المنظمة لتسهيل عملية الاسترجاع.

4- المساعدة في تهيئة الظروف لاتخاذ قرارات صائبة عن طريق وجود معلومات دقيقة وحديثة في الوقت المناسب.

5- تقديم تقارير تفصيلية شهرية أو فصلية أو سنوية عن نشاطات الإدارة.

6-المساعدة في تقييم نشاطات المنظمة وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات.

وأشار (الوليد، 2009) إنّ من أهم ما تقوم به نظم المعلومات الإدارية هو توفير المعلومات الضرورية لكل مستويات التسيير عن حالتها الحالية والسابقة، والتنبؤ عن طريق تجميع هذه المعلومات، حفظها، تحليلها، ووضعها معاً بطريقة تساعد على الإجابة عن أسئلة إستراتيجية، تسييرية وتنفيذية مهمة.

8. التخطيط:

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيس يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها(هاينز، 2007).

ويشير كل من (مرسي، وثابت، 2002: 70) على أهمية إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، ومجالات القوة، ومجالات الضعف.

وتركز (الغزالي، 2000) على أهمية التركيز على إمكانيات المنظمة المادية والإنسانية والمالية الحالية وقيم أفراد الإدارة العليا والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة، وقد تمثل هذه العوامل أوجه قوة بالنسبة للمنظمة وفرصاً ينبغي استغلالها أو تمثل قيوداً أو أوجه تهديد يجب العمل على تجنبها أو التقليل من آثارها السلبية.

ويشير آلبكان (Alpkan, et.al, 2005) إلى أن أهمية دراسة التخطيط لا تتجلى فقط في استجابته للتحديات التي تواجه منظمات الأعمال في الحاضر وإنما باعتباره منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة، كما يمكن من خلال التخطيط تطبيق أنظمة كفوءة لتحفيز العاملين وتحقيق تنافس بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم) وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال.

في حين يشير (غندور، 2006) إلى أن المنظمات تركز على دراسة التخطيط لمساهمته في تحقيق الأمور التالية: تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المنظمة على نفسها وبالتالي تحسين أدائها، واكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة، والاستفادة من نقاط القوة لديها للقضاء على العوائق، ومعرفة نقاط القوة والضعف(التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص، ومعرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.

ويشير (الكرخي،2009) إلى أهمية التخطيط في صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها، وتحديد وتوجيه مسار العمل فيالمنظمة، وتحديد وصياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتوفير متطلبات تحسين الأداء، وتحقيق نمو وتقدم المنظمة، والتأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا بمصلحة أعضاء المنظمة توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية، وتوجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي، والتأكد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة، وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة للعمل.

أبعاد التطوير الإداري التي شملتها الدراسة:

1. العوامل التنظيمية:

العوامل التنظيمية المعيقة للتطوير الإداري في المنظمات تعمل في ظل أنظمة إدارية قديمة لا تتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة، والافتقار الى عامل التحفيز والتشجيع، والاعتماد على الإلقاء والمحاضرة كأسلوب للتدريب وعدم الأخذ بالأساليب الحديثة، الى جانب المركزية الشديدة في الإدارة وعدم إفساح المجال لقدر من التفويض وغياب التقييم الموضوعي لأداء العاملين، وأخيرا عدم وضوح خطوط السلطة وسيادة الروتين والتعقيد واللامبالاة.

وأشار (آل سمير، 2007) فيحدد العوامل التنظيمية التي تعيق عملية التطوير الإداري كما يلي: اللوائح التفصيلية، وخلل الهياكل التنظيمية، والتخصص الدقيق،

والأساليب الرقابية، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل، والرغبة في الانتهاء السريع من العمل، والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، والوقت .

وأخيرا يذكر (الكثيري، 2003) عدد من المتغيرات التنظيمية التي تلعب دورا رئيسيا في التأثير على التطوير الإداري وهي: نمط القيادة، والتدريب، والحوافز، والأنظمة والإجراءات، والاتصالات والمعلومات .

2. العوامل التشريعية:

أن طبيعة الإجراءات والأنظمة في المنظمات تلعب دورا حيويا مهما في ظهور الجهود التطويرية في المنظمة وتعقد الأنظمة وروتينية الإجراءات يؤدي الى غياب واضح لهذه الجهود بينما تؤدي مرونتها لإيجاد المناخ المناسب لتحقيق هذه الجهود (القريوتي، 2009) فالالتزام الحرفي بالأنظمة والإجراءات والتشدد الكبير في الالتزام بموجبها يتعارض مع جهود التطوير الإداري (اللوزي، 2002).

كما أن المرونة في تطبيق أنظمة وإجراءات العمل عنصر مهم من عناصر المنظمة المتطورة فالمرونة في تحديد الوظائف مثلا، ستساعد على إيجاد مجال من الحرية يحيط بكل عناصر المنظمة، الأمر الذي يشجع على التطوير وعلى أعطاء المزيد من الحيوية للتنظيم، بينما نجد غموض الوظائف المصحوب بمركزية شديدة في سلطة اتخاذ القرار لا يساعد على تقديم الأفكار الجديدة والجيدة (الشوابكة، 2007) .

وتوجد مجموعة من العوائق ذات العلاقة بالأنظمة وإ جراءات العمل والتي تقف أمام الجهود التطويرية في المنظمة نتيجة لأسلوب الأنظمة والإجراءات المتبعة داخل التنظيم ومن أهمها ما يلي (مشهور، 2010):

1) هيمنة الناحية القانونية على كثير من التنظيمات بما يعني أنها أهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين وانتظامهم بغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم

فالقانون هنا يبرز كمسطرة للسلوك الأمر الذي يحول المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل ومحبط للجهود التطويرية.

2) العمل في ظل أنظمة إدارية لا تتواكب مع متطلبات الإدارة الحديثة، بل وعدم العمل على تغيير هذه الأنظمة للمخاوف التي قد تعود على القائمين من جراء ذلك التغيير .

3) عدم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في العمل، فعدم قدرة القائمين على المنظمة على استيعاب المفاهيم العلمية يجعلها تبقى على الأساليب المألوفة لديها وتتمسك بها، لذلك فان الجهود التطويرية الجديدة تحارب وتخنق لكي تظل هذه الأساليب التقليدية القائمة على الاجتهادات الشخصية والتجربة والخطأ.

3. العوامل المادية

إن توفر أو شح الموارد المادية يحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح الذي يمكن تحقيقه من جهود التغيير التنظيمي فمعظم الدول النامية تعاني من شح الموارد المالية التي تكون عقبة في مسيرة التغيير التنظيمي (حريم، 2010)

وهذا الشح أو النقص في الموارد المالية كذلك يؤدي إلى زيادة الضغوط على المواطنين والعاملين في الأجهزة الإدارية على حد سواء. وقد ساهم في ذلك عدة عوامل فرعية منها: التضخم في الأسعار وانخفاض قيمة النقد، وتزايد المنافسة في الأسواق الدولية وهذا يترتب عليه آثار سلبية على المدى المتوسط والبعيد تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العاملين وتراجع الكفاءة والفاعلية وبالتالي إعاقة العملية التطويرية ككل (السحيمي، 2010).

4. العوامل الاجتماعية: بما ان الإدارة تمثل عملية تفاعل اجتماعي فأن العلاقة بين الاداريالمجتمع الذي يعمل فيه تعد مصدرا " مهما من مصادر التأثير على الإصلاح الإداري (Robbins, 2003) وذلك لان الهدف النهائي لاي نظام اداري هو تطوير هذا المجتمع والعمل على خلق وتشجيع سلوك اجتماعي جديد بناء على المستويين الفردي والجماعي (الجبوري، 2010).

وقد حصر (الصائغ ، 1986 :30) العوامل الاجتماعية في تأثيرات العادات والتقاليد وعوامل الأمية والطبيعة الريفية وغيرها من العوامل، والتي نجد أن جل هذه العوامل قد انحصر في وقتنا الحاضر إن لم يتلاشى في الكثير من الدول العربية، ويمكن أن نقول أن المشكلة تنبع من النقل غير الموفق للنظريات الإدارية الغربية، ومحاولة فرضها وتطبيقها على مشاكل البيئة العربية دونما تعديل أو تطويع يتمشى ومعطيات تلك البيئة . إن هذه النظريات جاءت حصيلة بحثية قامت في مجتمعات وبيئات تختلف في قيمها ومتغيراتها عن المجتمع العربي، ومن هنا يبرز حجم المسؤولية لإعادة اختبار العديد من النظريات وتعرف على مدى ملاءمتها لواقع البيئة العربية.

علاقة الفساد الإداري والمالي في التطوير الإداري

تتداخل العديد من العوامل الإدارية لخلق بيئة تساعد علـــى انتـــشار الفـــساد الإداري داخل المنظمات ، إذ يشير (نجم، 2005) إلى تــضخم الجهــاز الإداري بزيادة حجم المنظمات والأجهزة والإدارات وعدد العاملين ، وهذا التضخم والزيادة غير المبررة قد تؤدي إلى تداخل الاختصاصات والتكرار والروتين . مما يتـــسبب في الإهمال والتكاسل وانتشار الوساطة والمحاباة والرشاوى لإنهـــاء الخدمـــة أو الحصول على الترقية. في يركز ويلسن وامينيا (Wilson & Damania , 2004) على المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة مع تعدد المستويات الإدارية وهو ما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير واقعية أو غير سليمة وغير قابلة للتنفيذ .ذلك لأن متخذ القرار يكون بعيداً عن مواقع التنفيذ وعن الموظفين المنفذين .مما يؤدي إلى اختناق العمل وبطء التنفيذ وإضعاف الروح المعنوية وانخفـــاض الأداء . كمـــا أن عدم تناسب السلطة مع المسؤولية تؤدي إلى الفساد . فالمسؤوليات ضخمة وسلطة اتخاذ القرار محدودة ومتركزة في المستويات الإدارية العليا . مما يترتب عليـــه عدم الرضا عن العمل والتهرب من المسؤولية. (Ades, and Tella, 2009)

وتتطرق (عارف، 2005) إلى عدم موضوعية نظم الاختيار والتعيين. نتيجة تدخل بعض العوامل السياسية أو إعطاء أفضلية لجماعة ما أو عدم وجود تخطيط شامل للقوى العاملة وغيرها من الأسباب . وهو ما يؤدي إلى شغل الوظائف بأشـــخاص

غير مناسبين أو قادرين على أداء العمل. وعدم تناسب الأجر المادي مع ظـــروف المعيشة ومتطلبات الحياة الكريمة للموظف وأسرته مما يدفعه للبحث عن مـــصدر دخل إضافي وإن كان غير مشروع . كما أن بعض الموظفين يتعامل في وظيفتـــه بمبالغ طائلة كموظفي الضرائب والجمارك ويتقاضى راتبا ضئيلا جدا مما يـــشكل حافزا يدفعه للفساد والكسب غير المشروع. (كيتجارد، 2009)

إن الهدف من التركيز على الرقابة الإدارية هو استحداث قـــوة عمـــل قويـــة وممكنة ولديها قدرة نحو تحقيق هدف المنظمة، وذلك بـــإطلاق طاقـــات الإبـــداع والابتكار لديها،وتوفير القيادة الماهرة لتوجيهه وتحفيزه والاتصال معه حيث تعتبر القوى العاملة قوى مهنية محترفة ولديها قدرات كثيرة للإبداع والابتكـــار، وهـــي قادرة على مقارنة ممارساتها بما يتفق مع المعايير المتعارف عليها بل تحـــسينها، وهم بحاجة إلى محيط ثقافي محفز ويوفر الثقة والآمان والشعور بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة (Gerrit & Christopher, 2010).

ينطلق تفسير هذه العلاقة من رؤية مفادها أن تطوير استراتيجيات الرقابة تـــساعد العاملين على تركيز جهودهم وتوجيهها لتحسين نوعية وكمية أداء الموظفين فـــي أعمالهم إذ يرى كل من (Uyeda, 2006) وأن هذه العلاقة تتضمن التعامـــل مـــع استراتيجيات الرقابة الإدارية وإيجابياتها فـــي تطـــوير الأداء الإداري والـــسلوك التنظيمي، خاصة وثمّة دعوات جادّة نحو بلورة المنظور الإلكتروني للتعامل مـــع الرقابة، من خلال توظيف الوسائل والمعدات الضابطة للرقابة (Sim, 2007).

كما أن ضعف نظم الرقابة وتعددها وتداخل اختصاصاتها مما يفقدها القدرة على القيام بواجباتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها . والعيوب التي تصيب القوانين والأنظمة الإدارية كتعدد مصادرها مما يؤدي إلى تباين هذه الأنظمـــة والقـــوانين وتضاربها أحيانا بالإضافة إلى استمرار سريان بعض القوانين والأنظمة القديمـــة بالرغم من تخلفها وانعدام الفائدة منها . كما أن كثرة القوانين وتشابكها قد يخلق بيئة مناسبة للفساد الإداري وكذلك الحال مع ضعف القوانين ومحدوديتها الأمر الـــذي يسمح بالتسيب والفساد . كما أن تعقد الإجراءات وعدم وضوحها والتمسك بحرفيتها

وقلة المعلومات وضعف انسيابها بين المستويات التنظيمية داخل الجهاز الواحد وبين الأجهزة الحكومية ككل (نجم، 2005).

وتشكل الشفافية والمساءلة الإدارية أداة لضمان ديمقراطية الإدارة العامة وآلية لضبط العمل الإداري وتوجيهه الوجهة السليمة لتحقيق الفعالية القصوى والكفاءة الأفضل للإدارة، وغيابها يؤدي لانتشار الفساد وظهور كثير من الاعتلالات الإدارية (ارتيمة، 2005).

تعد الشفافية واحدة من المصطلحات المدنية التي تستخدمها الجهات المهتمة بمكافحة الفساد في العالم . وجاءت في سياق ضرورة إطلاع الجماهير على كل منهج السياسات العامة، وتعريفهم بكيفية إدارة الدولة من قبل القائمين عليها (السلطة) وذلك للحد من السياسات غير المعلنة التي غالبا ما تكون خاطئة (Normann, 2007).

وتُعد الشفافية والمساءلة الإدارية من أهم عناصر الإدارة الجيدة في الحكم وكلما كانت الشفافية موجودة وواضحة وكان الحكم جيداً والاستقرار متحققاً . لان الشفافية تعني المكاشفة بين الحكومة والشعب عبر ممثلي الشعب في البرلمان ومؤسسات المجتمع المدني من أحزاب ونقابات وجمعيات والصحافة كسلطة رابعة (الطراونة، 2008).

وتعني الشفافية أن تعمل الإدارة العامة في بيت من زجاج، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور، فهي التزام على منظمات الإدارة العامة والمنظمات الخاصة التي تتلقى دعماً من الدولة بالإفصاح والعلانية والوضوح في ممارسة أعمالها عن طريق تسبيبها مع خضوعها للمساءلة (الطوخي، 2006).

وعليه فإن انتشار الفساد يؤدي إلى ضعف في برامج الإصلاح الإداري وأساليب مواجهة الفساد الإداري والمالي فالعقوبات لا تمثل رادعا قويا للفساد . كما أن قضايا الفساد الإداري لا تحظى بالاهتمام والأولوية في التحقيق والمعالجة من قبل أجهزة العدالة الجنائية.

2 .2 الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي لها علاقة بالفساد الإداري والمالي وفاعلية التطوير الإداري ، وقد تم تناول هذه المواضيع من مداخل مختلفة، وأشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر الفساد الإداري والمالي في فاعلية التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان ومن هذه الدراسات ما يلي:

أولاً: الدراسات العربية المتعلقة بالفساد الإداري والمالي:

أجرى (الغزي، 2010) دراسة بعنوان" ظاهرة الفساد : مسبباتها وتحليلها واثارها على المجتمع العراقي " وهدفت الدراسة إلى تعرف على ظاهرة الفساد الإداري في العراق، وشملت عينة الدراسة (629) موظفاً، وأظهرت الدراسة أن استغلال المنصب الوظيفي من أكثر مظاهر الفساد انتشارا، ويليه الرشوة، وثم الوساطة، والاختلاسوفي ما يتعلق بمدى جدية الحكومة في مكافحة الفساد ، قالت الدراسة إن معظم من استطلعت آراؤهم يرون أن الحكومة غير جادة في محاربة الفساد، وأن هناك شبه توافق لدى الرأي العام حول استفحال الفساد.

وأجرى (الصرايرة، 2010) دراسة بعنوان :اتجاهات النخب السياسية نحو الفساد الإداري والمالي في المملكة الأردنية الهاشمية، هدفت إلى معرفة اتجاهات النخب السياسية نحو الفساد الإداري والمالي في الأردن من حيث أشكاله وآثاره وأساليب الحد منه في مؤسسات الدولة، وقد تكون مجتمع الدراسة من النخب السياسية في الأردن، اختير منهم (388) مبحوثا بطريقة عشوائية .وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات النخب الأردنية نحو الفساد العام الإداري والمالي كانت مرتفعة، وقد احتل بعد استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية المرتبة الأولى، تلاه بعد المحسوبية والوساطة والرشوة .وقد كانت اتجاهات النخب الأردنية مرتفعة نحو التهرب الجمركي والضريبي وغسيل الأموال .وقد أظهرت النتائج أن أكثر عناصر الفساد الإداري والمالي أهمية من وجهة نظر النخب الأردنية هي

المحسوبية والوساطة والرشوة والتهرب الجمركي واستغلال الوظيفة العامة وغسيل الأموال والتهرب الضريبي وعدم الالتزام بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل حيث فرت تلك العوامل مجتمعة ما نسبته 67.3% من الاتجاه العام.

أما دراسة (الطراونة، 2010). بعنوان دور أجهزة الرقابة الحكومية في الحد من الفساد الإداري والمالي في الأردن، هدفت الدراسة إلى تعرف على دور أجهزة الرقابة الحكومية في الحد من الفساد الإداري والمالي، وتعرف على أشكال وأسباب وآليات مكافحة الفساد الإداري والمالي الشائعة لدى موظفي القطاع العام في الأردن من وجهة نظر موظفي أجهزة الرقابة الحكومية .ومن اجل تحقيق تلك الأهداف تم بناء وتطوير إستبانة وزعت على عينة بلغ حجمها 372 مشاركا ومشاركة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع العاملين في أجهزة الرقابة الحكومية في الأردن(وزارة المالية، هيئة مكافحة الفساد، ديوان المحاسبة)، وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج من أهمها:

1. إن تصورات المبحوثين لأشكال الفساد الإداري الشائعة (التسيب والإهمال الوظيفي، الوساطة، الابتزاز، الرشوة) جاءت متوسطة.
2. إن تصورات المبحوثين لأشكال الفساد المالي الشائعة(التهرب من دفع الرسوم، التهرب من الضرائب، الاختلاس والتزوير) جاءت متوسطة.

وقام (الكبيسي، 2010)، بدراسة بعنوان "درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في الحد من مظاهر الفساد في الدوائر الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر العاملين فيها"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في الحد من مظاهر الفساد في الدوائر الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر العاملين فيها، ولتحقيق هدف الدراسة فقد تم بناء استبانة للتعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدار ية، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة تكونت من (380) فرداً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية وبعد جمع البيانات والمعلومات تم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك أثر لدرجة الالتزام بالشفافية الإدارية في الحد من مظاهر الفساد في الدوائر الحكومية في محافظة بغداد، وأن هنالك فروق لدرجة الالتزام

بالشفافية تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات والأداة ككل ولصالح الذكور.

وأجرى (القحطاني والشمري، 2009) دراسة بعنوان "اتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام الإداري بالمملكة العربية السعودية". وقد هدفت إلى تعرف على مفهوم الفساد الإداري الذي يشكل المفهوم الشامل للظواهر الإدارية السلبية المنتشرة في الأجهزة الإدارية، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم توزيع (400) استبيان على عدد من موظفي الأجهزة الإدارية في مدينة الرياض الذين يشغلون مراتب مختلفة في القطاع المدني. وقد توصل الباحثان إلى عدد من النتائج، أهمها أن الظواهر الأقل انتشاراً في الأجهزة الحكومية هي الرشوة والاختلاس والتزوير والتبذير، أما الظواهر الأكثر انتشاراً في الأجهزة الحكومية حسب رأي أفراد العينة فيه إساءة استخدام السلطة، عدم الانتظام في العمل، والوساطة. أما الظواهر الأكثر رفضاً فيه الظواهر الأقل انتشاراً (الرشوة، والاختلاس، والتزوير، والتبذير). أما العلاقة بين بعض العوامل الشخصية (العمر، والمؤهل، والمرتبة الوظيفية) وبين الظواهر الإدارية السلبية (عدم الانتظام في العمل، وإساءة استخدام السلطة، والوساطة، والتبذير، والرشوة، والتزوير، والاختلاس) فيتضح أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من العوامل الشخصية وبين كل من الظواهر الإدارية السلبية.

أما دراسة (القحطاني، 2009) فجاءت بعنوان :دور الرقابة المستودعية في ترشيد الإنفاق العام في حرس الحدود، استخدم منهج البحث الوصفي لإيضاح العلاقة بين دور الرقابة المستودعية وبين أثرها في ترشيد الإنفاق العام من خلال إستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة من العاملين في مراقبة المخزون ومسؤولي المستودعات في حرس الحدود بالرياض والمنطقة الشرقية ومنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: موافقة أفراد الدراسة على أن الرقابة المستودعية تطبق قواعد وإجراءات المستودعات الحكومية غالبا، وانه نادرا ما توجد ظاهر هدر وعدم ترشيد في المال العام، وان أفراد الدراسة موافقين على أن هناك بعض المعوقات المختلفة للرقابة المستودعية.

وقام **(المطيري، 2008) بدراسة بعنوان :معوقات تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد** .والتي هدفت إلى بيان الجهود التي بذلتها المملكة العربية السعودية في حماية النزاهة ومكافحة الفساد قبل تطبيق الإستراتيجية، وبيان ابرز معالم الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد ومعوقات تطبيقها، وقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي التأصيلي الذي يقوم على استخلاص النتائج وذلك باستقراء الوثائق والدراسات والبحوث العلمية المتوفرة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها :أن الفساد الإداري يتمثل في وضع الشخص مصلحته الخاصة بصورة غير مشروعة فوق المصلحة العامة التي تعهد بخدمتها أو فوق المثل العليا، وأن من ابرز سمات الإستراتيجية الوطنية إشراك وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني في رصد ومكافحة الفساد الإداري.

وفي دراسة (العريفي، 2008)، والموسومة بالفساد الإداري وأثره على نمو وتطور القطاع الخاص -دراسة حالة الجمهورية اليمنية حيث هدفت لمعرفة أبعاد الفساد الإداري المستشري في الجمهورية اليمنية على عملية التنمية المستدامة بصفة عامة، وعلى دور قطاع الأعمال الرأسمالي الخاص في قيادة هذه العملية بصفة خاصة، كما سعت لتعرف على أهداف فرعية أخرى مرتبطة بالإصلاح الإداري ومكافحة الفساد، وتعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن جهاز الخدمة المدنية اليمني بوضعه الراهن يشكل إحدى معيقات البناء المؤسسي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية، كما فشل في القيام بمهامه خاصة في الدفع بالاقتصاد نحو الأمام وتحقيق التنمية المستدامة، وتنمية علاقة طبيعية بين الإنسان والبيئة وحمايتها من الإسراف والعبث، وإهدار الموارد والإمكانات مما أدى إلى الرضوخ للمطالبات بالقيام بالإصلاح الإداري وتمكين قطاع الإعمال الرأسمالي الخاص من قيادة عملية التنمية المستدامة .ويعيق الفساد الإداري وسوء السياسات الحكومية نمو وتطور قطاع الأعمال الرأسمالي الخاص. وأدى الفساد الإداري وسؤ السياسات والإجراءات المتبعة داخل وحدات قطاع الأعمال الرأسمالي الخاص إلى تدني مستوى الخدمات والسلع التي تقدمها، ولجو بعض رجال الأعمال إلى الاحتكار والغش والمغالاة في الأسعار خاصة المواد الأساسية.

وفي دراسة قام بها (عبد اللطيف، 2008) بعنوان" أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية" التي هدفت إلى تعرف على أخلاقيات الوظيفية ودورها في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية في الجمهورية العراقية، وشملت عينة الدراسة (769) موظفاً من العاملين في مراكز الوزارات في محافظة بغداد، وتوصلت الدراسة إلى أن أسباب ظاهرة الفساد الإداري، تتمثل في ضعف الرقابة والمتابعة، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وعدم وضوح الواجبات والمسؤوليات للموظف الحكومي، وانخفاض الأجور والمرتبات التي يحصل عليها الموظف، وعدم كفايتها لتلبية وإشباع حاجته وسد متطلبات عائلته، وارتفاع الأسعار والخدمات التي يحتاجها الموظف.

وفي دراسة قام بها (أبو سن، 2008) بعنوان " ظاهرة استخدام أساليب الترغيب والترهيب لمكافحة الفساد الإداري"، حيث أشارت إلى أن الموظف العام يعد فاسدا إذا قبل مالاً أو هدية ذات قيمة مالية (رشوة) مقابل أداء عمل هو ملزم بأدائه رسمياً بالمجان أو ممنوع عن أدائه رسمياً، أو إذا مارس سلطاته التقديرية بطريقة غير مشروعة يشتم منها رائحة استغلال المنصب الإداري. وقد ميزت الدراسة بين نوعين من أنواع الفساد الإداري الأول: الفساد الإداري الناتج عن سوء نية وسوء قصد مع سبق الإصرار عليه، وهو الأكثر صعوبة ومن أشكاله الرشوة والتزوير والاختلاسات واستغلال المناصب الحكومية. أما النوع الثاني: فهو الناتج عن إهمال من جانب الموظف أو عدم الكفاءة أو عدم المبالاة وهو ليس ناتجاً عن سوء قصد وتعمد كما فيا لنوع الأول وهو أقل خطورة وقابل للعلاج، ومن أشكاله التغيب عن العمل والتأخير في الحضور للعلم، عدم احترام الوقت، الاستهانة بالملكية العامة، وعدم الانصياع لأوامر الرؤساء. وتبرز الدراسة أثر استخدام أساليب الترغيب والترهيب لعلاج الفساد الإداري والمتمثلة في استخدام أساليب الترغيب (التحفيز) التي من شئنها أن تجعل الموظفين يقبلون على العلم بنفس راضية بعيدة عن مواطن الانحراف.

أجرى (أبو الرب، وآخرون، 2007) دراسة بعنوان :**آليات إصلاح الفساد الإداري والمالي والاقتصادي في مؤسسات السلطة الفلسطينية،رؤية المواطن الفلسطيني** .وأوضحت هذه الدراسة أن السياسات الاقتصادية للسلطة الفلسطينية في بعض جوانبها الاستثمارية والتجارية والإدارية لم تعكس حقيقة النظام الاقتصادي الحر الذي تتبناه ،وان التزام مؤسسات السلطة بقانون الموازنة العامة في الإعداد والإقرار والتنفيذ لا زال دون المستوى المطلوب الذي ينص عليه القانون .وقد أظهرت الدراسة إن نسبة الداعين للإصلاح في الضفة الغربية أعلى منها بقليل في قطاع غزة،كما أن نسبة الأشخاص الداعين للإصلاح عند ذوي المؤهلات التعليمية أقل من الثانوية أعلى منها بشكل ملحوظ عنها عند حملة المؤهلات الجامعية .وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 93,9% من عينة الدراسة أكدوا على ضرورة محاسبة المتهمين بالفساد واعتبارها خطوة أساسية نحو إصلاح مؤسسات القطاع العام من الفساد .كما أظهرت النتائج إن 91,5% من العينة أعربوا عن ضرورة مراقبة طرق صرف الأموال العامة بما يخدم مصلحة التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية.كما أفادت النتائج إن %) (41,9 من أفراد العينة رأوا أن الفساد المالي من أكثر أوجه الفساد انتشارًا في المجتمع الفلسطيني.

وفي دراسة أجراها (آل الشيخ، 2007) بعنوان :الفساد الإداري أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته نحو بناء نموذجي تنظيمي دراسة تطبيقية على المدانين بممارسته والمعنيين بمكافحته في المملكة العربية السعودية .والتي هدفت إلى معرفة أسباب وأنماط الفساد وسبل مكافحته والمعوقات التي تواجه جهود مكافحة الفساد الإداري في المملكة العربية السعودية .وقد توصلت من أكثر أنماط الفساد الإداري شيوعيًا من وجهة نظر المعنيين بالمكافحة، تسهيل عمليات الأموال، والمخالفات البريدية التواطؤ مع أصحاب الجرائم والمهتمين ،إفشاء المعلومات السرية لجهات منافسة، وأن العوامل الاقتصادية أكثر العوامل المسببة للفساد الإداري، يليها الاجتماعية الإدارية، السياسية، التنظيمية على التوالي، وأكثر الأسباب التي تؤدي إلى الفساد عدم تطبيق نظام المساءلة بشكل دقيق على جميع

أجهزة الدولة، وضعف الوازع الديني ، القصور الإعلامي ، ضعف أجهزة الرقابة الداخلية.

وفي دراسة قامت بها (عارف، 2005) بعنوان"رصد اتجاهات موظفي الإدارة العليا في أجهزة الإدارة العامة السورية إزاء بعض أشكال الفساد وممارساته"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على طبيعة العلاقة بين اتجاهات الموظفين العامين في المستويات الإدارية العليا تجاه بعض أشكال الفساد المحظورة في القوانين والأنظمة السورية، وبين درجة ممارسة هذه الأشكال واستخداماتها. وشملت عينة الدراسة217 مبحوثاُ. توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها:

1. إن اتجاهات موظفي الإدارة العليا تجاه بعض أشكال الفساد ضبابية، يعتريها التشويش وعدم الاستقرار وغير واضحة.
2. ترتبط اتجاهات موظفي الإدارة العليا تجاه بعض أشكال الفساد بالنظر إليه فقط من زاوية عدم الإضرار بالمال العام دون النظر إلى الإضرار بمصالح الآخرين.
3. تتعلق اتجاهات الإدارة العليا نحو أشكال الفساد بالنظرة القانونية التشريعية، بصرف النظر عن التأثير السلوكي وردود الأفعال تجاهها.
4. تتحدد اتجاهات الإدارة العليا إزاء ممارسة الفساد بالمعايير المحاسبية التنظيمية، وليس بالمعايير الأخلاقية السلوكية.

وفي دراسة قام بها (الجهني، 2003) بعنوان" الآثار السلبية للفساد والرشوة على الاقتصاد العربي " وهدفت إلى تحديد الآثار السلبية للفساد والرشوة على الاقتصاد العربي، وأكدت الدراسة أن الفساد و الرشوة صنوان يمثلان أعظم الأخطار التي تهدد الاقتصاد والتنمية، بل إن آثار ظاهرة الفساد والرشوة والمحسوبية لا يقل خطرها وانعكاساتها السلبية على أمن الدولة ومواطنيها . وذكر أن تضخم الجهاز الحكومي في الدول العربية من وزارات وهيئات ومؤسسات عامة ومصالح، وما اعترا ها من الضعف والقصور في الأداء، وسوء تنظيمها الإداري والمالي جعلها محلا لاستغلال ذلك الخلل الذي ينتشر فيه الفساد والرشوة والمحسوبية، حيث يتاجر الموظف بالوظيفة العامة مستغلا وجوده فيها وما تمنحه

له من سلطات لتحقيق مصالحه الشخصية والمصالح غير المشروعة لذويه.

أما دراسة (الصرايره وآخرون، 2001) الموسومة بـ "المنهج التجريبي لمعالجة الفساد الإداري في القطاع العام الأردني". فقد هدفت إلى تعرف على مفهوم الفساد الإداري، والمرتكزات التي تفسر هذه الظاهرة، والدوافع الحقيقية التي تقف وراء ممارستها، والمناهج التي يمكن أن تسهم في معالجتها، وقد استخدمت الدراسة النهج الوصفي التحليلي. ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، أن الفساد ظاهرة بارزة في الممارسة الإدارية في شتى الدول وأن هناك أمراً من اثنين إما السير مع الفساد أو التصدي له، كما أن المكافحة لا يمكن أن تقضي على الفساد بالكامل ولكن العمل الجاد هو الذي يدفع لأن يكون الفساد استثناء لا قاعدة وهذا لا يكون إلا من خلال الجهد الجماعي ابتداء من الإرادة السياسية وإرادة الفرد والمجتمع وإن المواجهة الحقيقية هي التي تنظر إلى المشكلة بشكل شمولي جامع للأسباب والمسببات وفي الوقت نفسه موازٍ للظروف والإمكانات متابعاً للجهود والتوجيهات، وأن طرح المنهج التجريبي على مساحة البحث والنقاش ليس إلا حلقة من حلقات البحث العلمي الجاد إلى مواجهة الواقع .

وأجرى (الكبيسي، 2000) دراسة بعنوان "الفساد الإداري، رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعاجلة". وقد هدفت إلى إيضاح مضمون الفساد الإداري وماهيته ومنفذ الفساد الإداري، كذلك هدفت إلى إيضاح خصائص الفساد الإداري وأنماطه وأدواته وأعراضه. وقد حاولت الدراسة وضع إستراتيجية وقائية لمكافحة الفساد تبدأ بالنفس وممارسة المحاسبة الذاتية والنقد الذاتي للممارسات والتصرفات المعتاد عليها، ومن ثم توعية الأبناء وأفراد الأسرة وغرس القيم الروحية والفضائل الأخلاقية وحب الخير فيهم، وقيام المؤسسات الأمنية والقضائية بالقصاص العادل في ظل تشريعات مراعية للظروف المحيطة لدوافع المفسدين ولحجم الأضرار المترتبة على جرائمهم.

ثانياً: الدراسات العربية المتعلقة بالتطوير الإداري:

أجرت (الجبوري، 2010) دراسة بعنوان" اثـر التطـوير الإداري فـي جـذب الاستثمار الأجنبي من وجهة نظر العاملين في (وزارة الـصناعة والتجارة،مؤسـسة

تشجيع الاستثمار،هيئة الأوراق المالية) في المملكة الأردنية الهاشمية : دراسة ميدانية" هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على اثر التطوير الإداري في جذب الاستثمار الأجنبيمن وجهة نظر العاملين في (وزارة الصناعة والتجارة،مؤسسة تشجيع الاستثمار،هيئة الأوراق المالية)، وتكونت عينة الدراسة من (550) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات أن تصورات المبحوثين لأبعاد التطوير الإداري ذات مستوى مرتفع.
2. وجود أثر لأبعاد التطوير الإداري في جذب الاستثمار الأجنبي ، وأن أبعاد التطوير الإداري تفسر ما مقداره (45.9%) من التباين في جذب الاستثمار الأجنبي.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للتطوير الإداري تعزى للمتغيرات(العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية).

وقام (الزمعان،2010) بدراسة بعنوان: "دور جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في تحفيز التطوير الإداري "دراسة تطبيقية في منظمات القطاعين العام والخاص في الأردن . هدفت الدراسة إلى تقصي دور جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز في تحفيز التطوير الإداري في المنظمات الحاصلة عليها في القطاعين العام والخاص. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 250مشاركاً و مشاركة. تم استرجاع 232 استبانة خضعت للتحليل الاحصائي، وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية: ان معايير جائزة الملك عبد الله الثاني قد توافرت في منظمات القطاعين العام والخاص لتحفيزها نحو تطوير سياساتها الادارية للوصول الى القدرة والتميز والكفاءة، وتقييم انظمتها واداء موظفيها، بأسلوب موضوعي قابل للقياس.

وأجرى (السحيمي، 2010) دراسة بعنوان" أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية " وهدفت إلى تعرف على أسباب مقاومة التغيير ومستوى فاعلية التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة

وتوزيعها على عينة مكونة من (836) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة المدينة المنورة ذات مستوى مرتفع.
2. أن (المعوقات التنظيمية، المعوقات التشريعية، المعوقات الاجتماعية، المعوقات المالية) لها تأثيرا في فاعلية التطوير الإداري
3. وجود فروقذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو (التطوير الإداري) تعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة.

وقام (الخياط، 2009) بدراسة بعنوان: "دور إدارة التطوير الاداري في بناء القدرات الابداعية:" دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز في المملكة العربية السعودية ". هدفت الدراسة إلى تحديد دور ادارة التطوير الاداري في بناء القدرات الابداعية التي أصبحت محور اهتمام المنظمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالاداء الفعال ،وتوجيه القيادات العليا الى ضرورة اتباع الأساليب الإدارية التي تدعم الابتكار وا لإبداع لدى منتسبات الجامعة. وكانت اهم نتائج الدراسة . قيام التطوير الإداري بدور فعال في بناء وتنمية القدرات الابداعية ، ومساهمة ادارة التطوير الإداري في تهيئة الموظف للتفاعل الايجابي مع المواقف ، ومحدودية دور التطوير الإداري في تقديم خدماتها في الدراسات وا لاستشارات الإدارية ووضوح دور التطوير الاداري في تقديم البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية الإبداع الإداري.

أما دراسة (الفضلية، 2008) فجاءت بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت: دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض". وهدفت الدراسة إلى تعرف على مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، وتعرف على مدى فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القياديين فيها، إضافة إلى كشف العلاقة بين تفعيل برامج التطوير التنظيمي وبين تفعيل أبعاد إدارة الوقت لدى الضباط القياديين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي بوجه عام هو مستوى جيد، وأن مستوى فاعلية استثمار الوقت بوجه عام هو مستوى جيد أيضاً، كما أظهرت أن هناك ارتباطاً طردياً ومتوسطاً وذا دلالة إحصائية بين متغير التطوير التنظيمي الكلي ومتغير إدارة الوقت الكلي.

وأجرى (المربع، 2006)، دراسة بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات"، وقد هدفت الدراسة إلى تعرف على علاقة التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء: من وجهة نظر العاملين في المديرية العامةللجوازات، وعلى مدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العام للجوازات، ثم تعرف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين بالمديرية العامة للجوازات.
2- أن أبرز عناصر التطوير التنظيمي التي توضح علاقته بالأداء تتمثل في : المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين، والدقة والسرعة في إنجاز الأعمال، وزيادة فاعلية أداء العمل، وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة، وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية، والمساعدة على تنظيم أعباء العمل اليومي، وزيادة الرغبة في إنجاز الواجبات والمهام لدى العاملين الحد من محاولات تجاوز الأنظمة من قبلبعض العاملين الإسهام في تعميق مفهوم التخطيط للعمل لدى العاملين وإنجاز العمل بأقل تكلفة.

أما دراسة (الصقية، 2005) فجاءت بعنوان "التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه: دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض". وهدفت إلى تعرف على مدى معرفة واطلاع العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود ببرامج التطوير التنظيمي وآلياته، وعلى مدى مساهمةبرامج التطوير التنظيمي في إحداث التغيير الهادف، وعلى موقف العاملين منبرامج التطوير

التنظيمي وخططه وأسباب ذلك، إلى جانب الكشف عن أهم الآثار والنتائج المترتبة على مقاومة العاملين لبرامج التطوير التنظيمي. وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن درجة معرفة واطلاع العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود بأهداف وآليات التطوير التنظيمي هي درجة متوسطة.
2- أن برامج التطوير التنظيمي في المديرية العامة لحرس الحدود تسهم بدرجة عالية في إحداث التغيير الهادف في المديرية.
3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مجتمع الدراسة بالنسبة لمحاور الدراسة باختلاف متغيرات: العمر، والرتبة، وسنوات الخبرة، ومسمى الوظيفة.

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى سكندر وآخرون (Schneider, et.al, 2010) دراسته الموسومة بـ "The social impact of administrative corruption Do Legal Differences Matter" "الآثار الاجتماعية المترتبة على الفساد الإداري هل الاختلافات مواد القانونية". وهدفت الدراسة إلى معرفة الآثار الاجتماعية التي يخلفها الفساد الإداري في استراليا. وشملت عينة الدراسة (1462) مبحوثاً في مدينة سدني، وتوصلت الدراسة إلى أن الفساد الإداري له تأثير في العديد من المشكلات الاجتماعية، حيث أن الفساد الإداري يؤدي إلى دخول الموظفين في الانحرافات والمغريات التي تؤدي بهم إلى الانغماس في ممارسات غير شرعية .

قام ايشلر وبيتر (Eichler & Peter, 2009) "Corruption and foreign direct investment": the relationship between the host State and the state invested and willingness to bribe" بدراسة بعنوان " الفساد والاستثمار الاجنبي المباشر" : العلاقة بين الدولة المضيفة والدولة المستثمرة واستعدادهم للرشوة" هدفت الدراسة الى بيان العلاقة العكسية بين الدولة المضيفة والدولة المستثمرة والفساد الاداري واستعداد موظفي الجهتين لأخذ الرشوة واثرها في الاستثمار الاجنبي بالنسبة للطرفين (المضيف والمستثمر)، حيث نلاحظ ان الاستثمار الاجنبي يتجه للدول التي توجد فيها انظمة صارمة لمكافحة الفساد وان

الشركات تتنافس فيما بينها للحصول على استثمارات في مثل هكذا دول ، في حين لو كانت الدولة المضيفة غير محصنة من ناحية القوانين والانظمة التـــي تكـــافح الفساد والرشوة فنلاحظ عزوف الاستثمار الاجنبي المباشر من الدخول لمثل هـــذه الدولة وذلك لعدم توفر الوقـــت الكـــافي للمـــستثمر للقيـــام برشـــوة المـــوظفين البيروقراطيين في الدولة المضيفة ، ومن جهة اخر فأن كات الدولة المستمرة غير محصنة بأنظمة لمكافحة الفسادة والرشوة فيما يخص موظفيها هنا نلاحـــظ عـــدم رغبة الدولة المضيفة باستقبال مثل هذة الاستثمارات . وتوصلت الدراسة الى نتيجة وهي انه يتعين على البدان ان تستفيد من الاصلاح فـ ي جذب الاستمارات الاجنبية المباشرة .

وأجرى(Heilman and Ndumbaro, 2009) بعنوان" Corruption, Politics and Societal Values in Tanzania: An Evaluation of the Mkapa Administration's Anti-Corruption Efforts ""الفساد والسياسة والقيم المجتمعية في تنزانيا: وتقييم الإدارة مكابا لجهود مكافحة الفساد"، وهدفت هذه الدراسة إلى تعرف على ظاهرة الفساد الإداري وجهود الحكومة التنزانية في مكافحة الفساد، وتوصلت الدراسة إلى أن انتشار ظاهرة الفساد في المؤسسات التنزانية الرسمية وغير الرسمية دفع المواطن التنزاني ومؤسسات المجتمع المدني والدول الأجنبية المانحة والمؤسسات الدولية لانتقاد هذه الظاهرة والمطالبة بإصلاحها. ومع ذلك قوبلت هذه الانتقادات ودعوات الإصلاح باللامبالاة والمقاومة أحيانا من قبل بعض متخذي القرار في تنزانيا. ورغم أن الضغوط والدولية أجبرت المسؤولين في الدولة لاتخاذ خطوات إصلاحية في المجالات المالية والإدارية والسياسية والأمنية.

وتأتي دراسة(Macrdemetoez,2008) والتي جاءت بعنوان" Moral culture in institutions and individual's moral performance: the need for moral developmental tasks""الثقافة الأخلاقية في المؤسسات والأداء الفردي الأخلاقي : الحاجة إلى المهام التنموية الأخلاقية" عن ضرورة الاستدلال المنطقي والأخلاقي، وهي دراسة تهدف إلى الاستدلال المنطقي على قواعد السلوك الأخلاقي من خلال نموذج : (م ش أ أ) للإدارة السليمة و (م) تعني

مسؤولية و(ش) تعني شرعية و (أ) تعني أمانة و (أ) تعني استجابة، وتوصلت الدراسة الى أن الأخلاقيات فُهمت على أساس أنها مجموعة من المعايير والقيم التي تواجه السلوك في الأعمال العامة، وليس التطبيق البارع والمنتظم لها مسألة قانون بل مسألة تثقيف وتهيئة وتكييف موظفي الخدمة المدنية أي تحول التركيز من عوامل خارجية إلى رقابة ومعايير ذاتية .

وقد عالجت دراسة (Pedersen &, Rendtorff, 2007) والتي جاءت بعنوان" Value-based Management in Local Public Organizations: A Cross Cultural ManagementDanish Experience. " "القيمة المستندة إلى الإدارة المحلية في المنظمات العامة : التجربة الدنماركية ." وهدفت إلى تعرف على علاقات المسلك الأخلاقي بالفساد وتحديد نوع المسؤولية الإدارية في إطار قيم وأخلاقيات الموظف العام والتي بينت أن هناك نوعين من المسؤولية :

الأولى : الموضوعية والمتعلقة بالواجبات والمهام الوظيفية الملزم بها الموظف وتكون بناء على عقد يلزم الموظف بسلوك معين .

والثانية : الذاتية وهو التصرف الذي ينمّ عن الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والمصلحة العامة والذي قد يكون مخالفاً للأنظمة والإجراءات وتكون الإشكالية الرئيسية في حال تعرض الموظف لما يسمى بتضارب المسؤوليات أو ما يسمى بالدوامة الأخلاقية وهي في حال التعارض ما بين المسؤولية الموضوعية والمسؤولية الذاتية .

وأجرى ليك (Lake , 2006) دراسة بعنوان" Organizational Accountability Structure in Non Profit Organizations: A Case Study" وهدفت إلى دراسة هياكل المساءلة الإدارية الداخلية للصليب الأحمر الأمريكي والتي شملت التصميم التنظيمي للشبكات، وإعادة التصميم، والأدوار والمسؤوليات. وتم الاعتماد على النماذج المفاهيمية التي تم اشتقاقها من الأدبيات المعاصرة حول أطر العمل والتفسير الذي يؤيد أثر الهياكل في المسائلة الإدارية . كما م تحليل هياكل الصليب الأحمر الأمريكي النتنظيمية وسياساته لعام (1991) لإعادة هيكلته. وتم جمع البيانات اعتماداً على الأساليب النوعية التي اشتملت على الملاحظة،

ومراجعة وتحليل الوثائق والتقارير والاستبانات التي وزعــت علـــى المــوظفين اعتماداً على استبانة التدقيق الداخلي للبيانات التي تم تحليلها . وتوصلت الدراســة إلى وجود أثر للهيكل التنظيمي في المساءلة الإدارية وإن التصميم التنظيمي يشكل أنماط العلاقات التي تحقق المساءلة الإدارية، وأكدت الشبكات هذه العلاقة.

كما اجـــرى كوســـيك (Cusik،2005) دراســـة بعنـــوان : "Leadership & Organization. Development". "تسهيلات التطـــوير التنظيمـــي والتجـــاوب الفاعل للنظم الموضوعة ". لقد هدفت الدراسةالى بيان اهميـــة تطبيـــق التطـــوير التنظيمي في المؤسـ سة ودوره في تسهيل التجاوب والتزام بالانظمـــة والقـــوانين الموضوعة من قبل وكالة الحكومةالخارجيةفي ادارات الجامعات، حيث تم بحـــث هذا الموضوع من خلال مشروع عمل طبق على عينـــة حجمهـــا 2000 طالـــب و150 عضو تدريسي كلهم في تماس مباشر مع هذه القواعد والانظمة ، وتوصلت الى النتائج التالية وهي ، ان تغيير المنظمات الحكوميـــة وقـــرب القيـــادة العليـــا للمشروع قد اعطى وسائل عملية لدعم التطوير التنظيمي بنجاح ، وان التطـــوير التنظيمي يكون افضل من حيث تطوير الحرم الجامعي مـــن خـــلال الاســـتخدام المتعدد والمتبادل للانظمة في الوقت نفسه، وان التطوير التنظيمي يطور ويحـــسن ليكون فاعلا ومؤثرا، وخلال الثمانية عشر شهرا وهي مدة المشروع لم تسجل اية اعتراضات من قبل اعضاء هيئة التدريس ولا من قبل الطلبة باستثناء سبعة كـــان لديهم مسائل عرضية.

وأجرى مايتي وأشتون(Mighty& Ashton,2003) دراسة بعنوان"For "Administrative Development: Excellence, or trick", التطوير الاداري ; تميز أم خدعة. وقد هدفت الى تعرف على فعالية برنامج التطوير الاداري من وجهـــة نظر خريجي هذا البرنامج واستخدم في الدراسة الاستبانة وقد تم توزيعهـــا علـــى عينة مكونة من (293) ممن انهوا التدريب في برنامج التطـــوير الاداري . وقـــد اظهرت الدراسة عدد من النتائج كان اهمها أن هناك رضا عام من قبل المشاركين عن البرنامج وأن البرنامج ساعد في تأهيلهم واســـتعدادهم للتطـــوير ومواجهـــة

التحديات المستقبلية كما أن البرنامج لايساعد الافراد فقط وأنما الؤسسات أيضاً ن حيث التخطيط الجيد والاعداد للتحديات المستقبلية.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها:

من الواضح أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت كلاً من موضوعي الفساد الإداري والمالي والتطوير الإداري في بعض المتغيرات الفرعية والأبعاد، لكن ما يميّزها، بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة، هو احتوائها هذه الأبعاد مضافاً لها أبعاد أخرى ضمن إطار الدراسة وحدودها ففيما يتعلق بالفساد الإداري فشملت الدراسة الأبعاد التالية (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية والابتزاز)، والفساد المالي (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال، وتهريب الأموال) وفيما يتعلق بالتطوير الإداري فشملت الدراسة الأبعاد الآتية(العوامل التنظيمية، والعوامل المادية، والعوامل التشريعية، والعوامل الاجتماعية)، وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على مفهوم الفساد الإداري والمالي وأبعادهما، والعوامل ذات التأثير الإيجابي أو السلبي عليهما، وأثره في التطوير الإداري ، لهذا جاءت هذه الدراسة لسدِّ النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميّز الدراسة عن غيرها.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 أسلوب الدراسة

تقوم هذه الدراسة على استخدام منهجين من مناهج البحث العلمي:

أ- المنهج الوصفي التحليلي : لاستعراض أهم الأدبيات ذات العلاقة بالفساد الإداري والمالي والتطوير الإداري ، وكذلك الرجوع إلى الدراسات السابقة مع إجراء بعض التحليل والمقارنات كلما أمكن ذلك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

ب- منهج البحث الميداني : وتم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي تحاول الدراسة من خلاله اختبار صحة فرضياتها، والإجابة عن تساؤلاتها، واستخلاص نتائجها من خلال الاعتماد على استبانه تم تصميمها لأغراض هذه الدراسة وفقا للخطوات العملية المتعارف عليها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في فروع الدوائر الحكومية في محافظة القريات والبالغ عددهم حوالي (2264) موظفاً وموظفة وفقاً للإحصاءات الرسميةالصادرة عن هذه الدوائر (الدوائر الحكومية في محافظة القريات، ديوان الخدمة المدنية، 2011)، والجدول (1) يبين ذلك.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم في محافظة القريات للعام 2011

الوزارة	الدوائر الحكومية	عدد العاملين
1.	وزارة الشئون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد	103
2.	مكتب وزارة المالية ومصلحة الدخل والزكاة	26
3.	مكتب التأمينات الاجتماعية	3
4.	مكتب الضمان الاجتماعي	21
5.	هيئة التحقيق والادعاء العام	34
6.	جمعية الهلال الأحمر السعودي	16
7.	المديرية العامة للشئون الصحية	759
8.	مكتب وزارة الطرق والمواصلات	46
9.	بلدية محافظة القريات	336
10.	وزارة البرق والبريد والهاتف	23
11.	مكتب وزارة الثقافة والإعلام	14
12.	مكتب العمل والعمال	18
13.	هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر	13
14.	المديرية العامة للزراعة	38
15.	مكتب وزارة التجارة والصناعة	7
16.	كتابة العدل بمحافظة القريات	26
17.	وزارة المياه	41
18.	وزارة التربية والتعليم	708
19.	الأحوال المدنية	32
-	**المجموع العام**	2264

المصدر: الدوائر الحكومية في محافظة القريات، ديوان الخدمة المدنية، 2011

3. 3 عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة مثلت (30%) من العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، وقد تم توزيع (679) استبانه على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، حيث استرجع (642) استبانة، وتم استبعاد (11) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (631) استبانة لتشكل ما نسبته (27.9%) من مجتمع الدراسة الكلي، و(92.9%) من عينة الدراسة المختارة، والجدول رقم(2) يبين وصف لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	72	%11.41
	دبلوم متوسط	153	%24.25
	بكالوريوس	361	%57.21
	دراسات عليا	45	%7.13
العمر	30 سنة فأقل	148	%23.45
	31-40 سنة	258	%40.89
	41-50 سنة	124	%19.65
	51 سنة فأكثر	101	%16.01
الخبرة	5سنوات فأقل	114	%18.07
	6 –10 سنوات	171	%27.10
	11 –15 سنة	258	%40.89
	16 سنة فأكثر	88	%13.95
المستوى الوظيفي	مدير إدارة	32	%5.07
	نائب مدير إدارة	82	%13
	رئيس قسم	151	%23.93
	موظف إداري	366	%58

بالنظر إلى الجدول رقم (2) يلاحظ أن (57.21%) من أفراد العينة كانوا من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (24.25%) هم من حملة دبلوم متوسط، وأن (11.41%) هم من حملة الثانوية العامة فما دون، أما من هم من حملة شهادات الدراسات العليا فجاءت نسبتهم (7.13%).

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخدمة (11-15 سنة) بنسبة (40.89%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (16 سنة فأكثر) وبلغت نسبتهم (13.95%).

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية (31-40 سنة) وبنسبة (40.98%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم عن (51 سنة فأكثر) بنسبة (16.01%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي يلاحظ أن (58%) كان مستواهم الوظيفي

موظف إداري، كما وجد أن (23.93%) من عينة الدراسة كان مستواهم الوظيفي رئيس قسم، وأن (13%) كان مستواهم الوظيفي نائب مدير إدارة، أما من كان مستواهم الوظيفي مدير إدارة فجاءت نسبتهم (5.07%).

3. 4 أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بالاعتماد على الأدب الإداري المتعلق بالفساد الإداري والمالي والتطوير الإداري، إضافة إلى الاطلاع على عدد من الاستبانات المستخدمة في الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في تعرف على أثر وجود الفساد الإداري والمالي في عرقلة برامج التطوير الإداري من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية. وتم المراعاة عند تطوير الاستبانة ان تكون متكيفة مع البيئة المبحوثة، وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: وخصص لجمع البيانات الشخصية والوظيفية عن العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، من خلال الأبعاد(العمر، والمستوى التعليمي، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي.

أما الجزء الثاني: تتضمن فقرات تهدف إلى تحديد أبعاد الفساد الإداري والمالي حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة كل من (الصرايرة، 2010؛ الطراونة، 2010؛ الكبيسي، 2010؛ القحطاني والشمري، 2009؛ المطيري، 2008) وهذه الأبعاد هي للفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية والابتزاز) وللفساد المالي(الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال، وتهريب الأموال).

أما الجزء الثالث : فخصص لتحديد أبعاد التطوير الإداري وتم صـــياغة وتطوير فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (الزمعان،2010، الخيـــاط، 2009؛ الفضلية، 2008) كما سبق توضيحه في هذه الدراسة وهي : (العوامل التنظيمية، والعوامل المادية، العوامل التشريعيةالعوامل التشريعية). علماً بـــأن المقيـــاس

سيندرج(1-5)حيث تعطى درجة (1) عبارة لا تنطبق أبداً ودرجة (2) تنطبق بدرجة قليلة ودرجة (3) تنطبق بدرجة متوسطة ودرجة (4) تنطبق بدرجة عالية ودرجة (5) تنطبق بدرجة عالية جداً ، والجدول رقم (3) يبين توزيع فقرات الدراسة:

الجدول رقم (3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	أرقام الفقرات
الفساد الإداري	التسيب والإهمال الوظيفي	5-1
	استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	10-6
	عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	16-11
	الوساطة والمحسوبية والابتزاز	23-17
الفساد المالي	الرشوة	27-24
	التزوير	32-28
	غسيل الأموال	39-33
	تهريب الأموال	45-40
التطوير الإداري	العوامل التنظيمية	51-46
	العوامل التشريعية	55-52
	العوامل الاجتماعية	59-56
	العوامل المادية والمالية	62-60

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (9) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة والجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها (25) موظفاً من خارج عينة الدراسة، بغرض تعرف على درجة استجابة

المبحوثين للاستبانة وعبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكـــد علـــى صدق الأداة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بُعد من أبعاد الدراسة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بُعد من أبعاد الدراسة

البعد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	معامل الثبات Cronbach's Alpha
1	التسيب والإهمال الوظيفي	5-1	0.85	0.84
2	استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	10-6	0.87	0.82
3	عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	16-11	0.86	0.83
4	الوساطة والمحسوبية والابتزاز	23-17	0.88	0.87
4-1	الفساد الإداري	23-1	-	-
1	الرشوة	27-24	0.88	0.85
2	التزوير	32-28	0.89	0.86
3	غسيل الأموال	39-33	0.92	0.89
4	تهريب الأموال	45-40	0.87	0.84
4-1	الفساد المالي	45-24	-	-
1	العوامل التنظيمية	51-46	0.85	0.89
2	العوامل التشريعية	55-52	0.87	0.86
3	العوامل الاجتماعية	59-56	0.88	0.85
4	العوامل المادية والمالية	62-60	0.89	0.88
4-1	التطوير الإداري	62-46	-	-

3. 7 المعالجة الإحصائية :

استـــخدمت الدراســـة برنـــامج الـــرزم الإحـــصائية للعلـــوم الاجتماعيـــة (SPSS.V.16.1) (The Statistical Package of Social Sciences) فـــي

معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقــاً للأســـاليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية ، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده .

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- قيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
2.5 – 3.49	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للفساد الإداري؟

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للفساد الإداري

تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1-5	التسيب والإهمال الوظيفي	3.18	0.74	4	متوسط
6-10	استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	3.37	0.69	1	متوسط
11-16	عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	3.30	0.71	2	متوسط
17-23	الوساطة والمحسوبية والابتزاز	3.28	0.73	3	متوسط
1-23	المتوسط الكلي	3.28	0.58	-	متوسط

يبين الجدول رقم (5) أنّ المتوسطات الحسابية لتصّورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للفساد الإداري، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي لمستوى الفساد الإداري (3.28) وانحراف معياري (0.58)، وقد احتّل بُعد استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.37)، يلي ذلك بُعد عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، يلي ذلك بُعد الوساطة والمحسوبية والابتزاز، بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد التسيب والإهمال الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ (3.18).

وتفسر هذه النتيجة إلى لجوء البعض لاستغلال الوظيفة لتحقيق الامتيازات وقبول الهدايا والرشوة مقابل إنجاز المهام وتسهيل المعاملات، واعتماد معايير الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في التعيينات والترقيات والدورات التدريبية، ويشغل الأكثرية وظائف لا تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وفي الغالب تنفذ مطالب الأقارب على المطالب العامة، وأن ضعف الحوافز للعاملين يدفع لقبول الرشوة، ويستغل الكثير إمكانيات المنظمة لتلبية أغراض خاصة.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصّورات العاملين في الدوائر الحكومية في

محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للفساد الإداري وعلى مستوى كل بُعد من أبعاد الفساد الإداري وهي كما يلي:

أ. التسيب والإهمال الوظيفي:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير التسيب والإهمال الوظيفي، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التسيب والإهمال الوظيفي كبعد من أبعاد الفساد الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	يستخدم الموظف أجهزة ومعدات الدائرة للأغراض الشخصية.	3.17	1.04	3	متوسط
2	يعمل موظفوا الدائرة خارج أوقات دوامهم دون إذن رسمي.	3.01	1.06	4	متوسط
3	هناك عدم الالتزام وهدر لوقت العمل الرسمي	3.25	1.03	2	متوسط
4	هناك تحايل من قبل الموظفين على القوانين والأنظمة والتعليمات.	2.94	1.07	5	متوسط
5	استلام المعاملات غير المكتملة يعوق انجازها ضمن موعدها المحدد.	3.52	0.99	1	مرتفع
5-1	التسيب والإهمال الوظيفي	3.18	0.74	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (6) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المبحوثين للتسيب والإهمال الوظيفي كبعد من أبعاد الفساد الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.18) وانحراف معياري (0.74)، وقد احتلّت الفقرة رقم (5) (استلام المعاملات غير المكتملة يعوق انجازها ضمن موعدها المحدد) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، في حين جاءت الفقرة رقم (4) (هناك تحايل من قبل الموظفين على القوانين والأنظمة والتعليمات) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (2.94). ويتعلق هذا بمظاهر الفساد والانحراف الإداري أو الوظيفي من خلال المنظمة والتي تصدر من الموظف العام إثناء تأدية

العمل بمخالفة التشريع القانوني وضوابط القيم الفردية ، أي استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على مكاسب ومنافع بطرق غير مشروعة.

ب. استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية كبعد من أبعاد الفساد الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	يستغل الموظفين الوظيفة الرسمية في تحقيق مصالحهم الشخصية مع إدارات وجهات أخرى	3.42	1.01	1	متوسط
7	يسهل الموظفين المعاملات التي تخدم مصالحهم الشخصية	3.39	1.02	2	متوسط
8	يقييم الموظفين زملائهم في العمل بناء على مصالح شخصية	3.35	1.05	4	متوسط
9	يكشف الموظفين أسرار الوظيفة لذوي العلاقة حسب المصالح الشخصية	3.31	1.06	5	متوسط
10	يقدم الموظفين معلومات سرية لذوي العلاقة لخدمة المصالح الشخصية.	3.38	1.04	3	متوسط
6-10	استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	3.37	0.69	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (7) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المبحوثين لاستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية كبعد من أبعاد الفساد الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري (0.69)، وقد احتلّت الفقرة رقم (6) (يستغل الموظفين الوظيفة الرسمية في تحقيق مصالحهم الشخصية مع إدارات وجهات أخرى) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، في حين جاءت الفقرة رقم (9) (يكشف الموظفين أسرار الوظيفة لذوي العلاقة حسب المصالح الشخصية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.31). وتفسر هذه النتيجة على وجود فهم خاطئ لدى البعض حول طبيعة ومهام الوظيفة العامة، بل ويستغل البعض الوظيفة الرسمية لتحقيق مصالح شخصية مع إدارات وجهات رسمية أخرى لتحقيق مصالح شخصية أثناء العمل

الرسمي، وتسهيل المعاملات التي تخدم المصالح الشخصية، وتقييم زملاء العمل بناءً على مصالحه الشخصية، ويعمل على كشف أسرار الوظيفة لذوي العلاقة حسب المصالح الشخصية، وتقديم معلومات سرية لذوي العلاقة لخدمة المصالح الشخصية.

جـ. عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل كبعد من أبعاد الفساد الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	لا يوجد ضعف حول توضيح إجراءات العمل حسب الأنظمة والتعليمات عند اغلب الموظفين	3.36	1.01	3	متوسط
12	لا يلتزم غالبية الموظفين بالمعايير والأنظمة في التعيينات والترقيات والدورات	3.43	1.05	1	متوسط
13	لا يلتزم اغلب الموظفين بتطبيق التعليمات والأنظمة في تأدية العمل	3.25	1.08	4	متوسط
14	لايراعي ا غلب الموظفين التعليمات والأنظمة في اتخاذ القرارات المتكررة	3.14	1.04	6	متوسط
15	يرى اغلب الموظفين أن الوظيفة العامة حق له يتفضل فيها على الآخرين	3.41	1.09	2	متوسط
16	لا يؤدي أغلب الموظفين الوظيفةبشكل يراعي حقوق ومصالح الآخرين بأمانة	3.21	1.01	5	متوسط
11-16	عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	3.30	0.71	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (8) أنّ المتوسط العامّ لتصوّرات المبحوثين لـ عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل كبعد من أبعاد الفساد الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) وانحراف معياري (0.71)،وقد احتلّت الفقرة رقم (12) (لا يلتزم غالبية الموظفين بالمعايير والأنظمة في التعيينات والترقيات والدورات)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، في حين جاءت الفقرة رقم (14) (لايراعي ا غلب الموظفين التعليمات والأنظمة في اتخاذ

القرارات المتكررة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد ، بمتوسط حسابي بلغ (3.14). وهذا يعني استخدام السلطة الرسمية الممنوحة لأجل تحقيق مكاسب شخصية له أو لأقربائه ..أو لأصدقائه .أو لمعارفه من خلال: مزاولة أعمال إضافية تتعارض مع أهداف العمل الرسمي، استغلال وقت العمل الرسمي للحصول على منافع ذاتية، التصرف بالأموال العامة – بقصد أو بغير قصد - دون وجه حق، اختراق القوانين والأنظمة، تزييف السجلات .. أي هي شكل من أشكال تضارب المصلحة العامة مع المصلحة الشخصية.

د. الوساطة والمحسوبية والابتزاز:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الوساطة والمحسوبية والابتزاز كبعد من أبعاد الفساد الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
17	تعتمد الدائرة الوساطات في التعيين لملئ الشواغر	3.22	1.06	6	متوسط
18	تعتمد الدائرة الوساطات في الترقيات لملئ المناصب الوظيفية الشاغرة	3.34	1.00	3	متوسط
19	يمارس الموظفين التحيز والمحاباة في التعامل داخل الدائرة وخارجها	3.26	1.05	5	متوسط
20	تنجز معاملات بعض المراجعين رغم مخالفتها للأنظمة والقوانين.	3.37	1.02	2	متوسط
21	تنفذ مطالب بعض المسؤولين المتنفذيين في الدولة.	3.41	0.99	1	متوسط
22	تمارس ظاهرة الابتزاز على الموظفين من قبل موظفي الدائرة	3.06	1.08	7	متوسط
23	يتم استغلال بعض الموظفين من قبل المدرين لغايات غير رسمية.	3.32	1.03	4	متوسط
17-23	الوساطة والمحسوبية والابتزاز	3.28	0.73	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (9) أنّ المتوسط العامّ لتصّورات المبحوثين للوساطة والمحسوبية والابتزاز كبعد من أبعاد الفساد الإ داري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.73)، وقد احتلّت الفقرة رقم (21) (تنفذ مطالب بعض المسؤولين المتنفذيين في الدولة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

بلغ (3.41)، في حين جاءت الفقرة رقم (22) (تمارس ظـــاهرة الابتـــزاز علـــى الموظفين من قبل موظفي الدائرة في) المرتبة الأخيرة بين فقـــرات هـــذا البعـــد ، بمتوسط حسابي بلغ (3.06). وهذا يعني أنّ الوساطة والمحسوبية والابتزاز مـــن الظواهر السلبية التي ترتكز على المبدأ الذي يقوم على معاملة الأفراد وفقًا لعلاقات شخصية ونظرة تحيزية تعتمد على حكم وتقييم غير موضوعي له علاقة بارتباطات نفعية مادية أو معنوية.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تصورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للفساد المالي؟

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للفساد المالي

تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
24-27	بُعد الرشوة	3.38	0.61	2	متوسط
28-32	بُعد التزوير	3.43	0.58	1	متوسط
33-39	بُعد غسيل الأموال	3.35	0.64	3	متوسط
40-45	بُعد تهريب الأموال	3.33	0.66	4	متوسط
24-45	المتوسط الكلي	3.37	0.59	-	متوسط

يبين الجدول رقم (10) أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات العـــاملين فـــي الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للفساد المالي ، جاءت بدرجة متوسطة، و بلغ المتوسط الكلّي لمـــستوى الفـــساد الإداري (3.37) وانحراف معياري (0.59)، وقد احتّل بُعد التزوير المرتبـــة الأولـــى، بمتوســـط حسابي بلـــغ (3.43)، يلي ذلك بُعد الرشوة، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.38)، يلي ذلك بُعد غسيل الأموال، بمتوسط حسابي بلـــغ (3.35) في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد تهريب الأموال بمتوسط حسابي بلـــغ (3.33). وتفـــسر هـــذه النتيجة على أنّ الفساد المالي يؤدي إلى ضعف الاستثمار وهروب الأمـــوال خـــارج البلد في الوقت الذي كان من المفروض استغلال هذه الأموال في إقامة مـــشاريع اقتصادية تنموية تخدم المواطنين من خلال توفير فرص العمل . كما يؤدي الفساد المالي إلى هجرة أصحاب الأموال هجرة أصحاب الكفاءات والعقول الاقتـــصادية

خارج البلاد بسبب المحسوبية والوساطة في شغل المناصب العامة . مما يؤدي إلى ضعف إحساس المواطن بالمواطنة والانتماء إلى البلد .

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصوّرات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للفساد المالي وعلى مستوى كل بُعد من أبعاد الفساد المالي وهي كما يلي:

1. الرشوة:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد الرشوة كبعد من أبعاد الفساد المالي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.24	يتقاضى بعض الموظفين دفعات نقدية أو عينية مقابل خدمات مخالفة للأنظمة والقوانين.	3.34	1.10	3	متوسط
.25	يشترط الموظف العام نسبة مالية محددة من قيمة الصفقة في حال اتمامها	3.14	1.03	4	متوسط
.26	يقبل الموظفون في الدائرة الهدايا والاكراميات من الافراد المحققه مصالحهم	3.37	1.02	2	متوسط
.27	يفشي بعض الموظفين اسرار الدائرة بقصد تحقيق مصالح مالية	3.58	0.97	1	مرتفع
24-27	المتوسط الكلي لبُعد الرشوة	3.38	0.61	-	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11) أنّ المتوسط الحسابي لتصّورات المبحوثين لبُعد الرشوة كبعد من أبعاد الفساد المالي، جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.38).

وقد احتلت الفقرة (27) والتي تنص "يفشي بعض الموظفين أسرار الدائرة بقصد تحقيق مصالح مالية " المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.58) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (25) والتي تنص " يشترط الموظف العام نسبة مالية محددة من قيمة الصفقة في حال اتمامها " وبمتوسط حسابي (3.14) وهي تعكس موافقة متوسطة.

وتفسر هذه النتيجة على أنّ الرشوة تـ عد من أخطر الجرائم المخلة بحسن سير الإدارة الحكومية لما يترتب عليها من إخلال بالثقة، يضاف إلى ذلك أن الرشـــوة تؤدي إلى الإخلال بالمساواة بين المواطنين أمام المرافق العامة حيث يحصل على خدماتها من يدفع المقابل للموظف العام بينما يحرم من تلك الخدمات من لا يقـــدر على أدائها ، وهو المصلحة العامة لتحقيق مصالح شخصية خاصة به عن طريـــق الانجاز بوظيفته والكسب منها كسبً غير مـــشروع وأخيـــرا أن الرشـــوة تخـــل بالمساواة بين الموظفين.

2. التزوير:

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد التزوير كبعد من أبعاد الفساد المالي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
28.	يقوم بعض الموظفين في الدائرة بالتزوير في المستندات بقصد تحقيق مصلحة ذاتية	3.40	1.01	4	متوسط
29.	يقوم بعض الموظفين بالتزوير فـــي الـــسجلات بقـــصد التضليل في المعلومات واخفائها.	3.46	1.07	2	متوسط
30.	يقوم بعض الموظفين بالمساعدة في اختلاس المال العام بتزوير بعض المستندات.	3.39	1.05	5	متوسط
31.	يقوم بعض الموظفين بإتلاف أو إخفاء بعـــض الوثـــائق لاخفاء السرقة في المال العام.	3.49	1.01	1	متوسط
32.	يقوم بعض الموظفين بإضافة معلومات كاذبة في الوثائق والمستندات بقصد تضليل الجهات الرقابية نتيجة سرقات انجزت.	3.43	1.06	3	متوسط
28-32	المتوسط الكلي لبُعد التزوير	3.43	0.58	-	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (12) أنّ المتوسط الحسابي لتصّورات المبحوثين لبُعد التزوير كبعد من أبعاد الفساد المالي، جاء بدرجة متوسطة، حيـــث بلغ المتوسط الكلّي (3.43).

وقد احتلت الفقرة (31) والتي تنص "يقوم بعض الموظفين بإتلاف أو إخفـــاء بعض الوثائق لاخفاء السرقة في المال العام" المرتبة الأولـــى وبمتوســـط حـــسابي

(3.49) وهي تعكس درجة موافقة متوسطةفي حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (30) والتي تنص "يقوم بعض الموظفين بالمساعدة في اختلاس المال العام بتزوير بعض المستندات" وبمتوسط حسابي (3.39) وهي تعكس موافقة متوسطة.

وتفسر هذه النتيجة على أنّ التزوير يتعلق بتغيير الحقيقة في المستندات، مع ترتيب ضرر للغير، ولهذا فإن المملكة تعتبره من الجرائم الخطيرة ويوقع على مرتكبه أشد العقوبات، وذلك لتغيير الحقيقة بقصد الغش في المستندات بإحدى الطرق المنصوص عليها في القانون تغييراً من شأنه أن يسبب ضرراً للآخرين.

3. غسيل الأموال:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد غسيل الأموال كبعد من أبعاد الفساد المالي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.33	تساهم جريمة غسيل الأموال في تفشي الفساد في النظام المالي للدوائر الحكومية	3.15	1.03	7	متوسط
.34	تعد عملية غسيل الأموال في الدوائر الحكومية جريمة منظمة تتعدى الحدود الجغرافية للدولة.	3.23	1.02	6	متوسط
.35	تعد عملية غسيل الأموال جريمة منظمة ذات تأثير سلبيً في التنمية الشاملة	3.40	1.01	4	متوسط
.36	ترتبط جريمة غسيل الأموال بنشاطات جرمية أخرى تحقق عوائد مالية كبيرة	3.38	1.03	5	متوسط
.37	تركز السياسات المالية للدولة على دعم عملية الرقابة الداخلية في المؤسسات الحكومية لمراقبة جريمة غسيل الأموال	3.41	1.07	3	متوسط
.38	جريمة غسيل الأموال متاحة وميسرة في بعض المؤسسات العامة	3.42	1.01	2	متوسط
.39	تعتبر عملية غسيل الاموال معززا للاقتصاد الوطني بغض النظر عن كونها أموال مغسولة	3.47	0.99	1	متوسط
39-33	المتوسط الكلي لبُعد غسيل الأموال	3.35	0.64	-	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (13) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد غسيل الأموال كبعد من أبعاد الفساد المالي، جاء بدرجة متوسطة،

حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.35).

وقد احتلت الفقرة (39) والتي تنص "تعتبر عملية غسيل الاموال معززا للاقتصاد الوطني بغض النظر عن كونها أموال مغسولة " المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.47) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (33) والتي تنص "تساهم جريمة غسيل الأموال في تفشي الفساد في النظام المالي للدوائر الحكومية" وبمتوسط حسابي (3.15) وهي تعكس موافقة متوسطة. وتفسر هذه النتيجة على أنّ غسيل الأموال جريمة منظمة تساهم في تفشي الفساد في بنية النظام المالي ، وتعد جريمة منظمة تتعدى الحدود الجغرافية للدول، ولكن تؤثر إيجاباً على التنمية ، وترتبط غسيل الأموال بنشاطات جرمية أخرى تحقق عوائد مالية غير مشروعة ، وتدعم السياسات المالية للدولة عملية الرقابة الداخلية للمؤسسات المالية لمراقبة جريمة غسيل الأموال.

4. تهريب الأموال:

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد تهريب الأموال كبعد من أبعاد الفساد المالي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
40.	تتم عملية تهريب الاموال من خلال بنوك مصرفية وحسابات وهمية	3.31	1.04	4	متوسط
41.	يوجد لدى المؤسسات المالية في الدولة سياسات غير واضحة نحو تطبيق الرقابة على الحوالات المالية	3.19	1.02	6	متوسط
42.	يوجد لدى المؤسسات المالية أنظمة غير فعالة للكشف عن الحوالات المالية التي تستهدف تهريب العملات الصعبة	3.35	1.04	3	متوسط
43.	يوجد لدى المؤسسات المالية قواعد بيانات غير موثوقة للتحقق من صحة معلومات العملاء	3.44	1.03	2	متوسط
44.	يوجد لدى المؤسسات المالية سجلات غير منظمة لمراقبة الحوالات المالية الصادرة	3.46	1.02	1	متوسط
45.	يوجد لدى المؤسسات المالية سياسات غير حازمة ورادعة للبنوك التي يشتبه في تهريبها للأموال العامة	3.24	1.05	5	متوسط
40-45	المتوسط الكلي لبُعد تهريب الأموال	3.33	0.66	-	متوسط

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (14) أنّ المتوسط الحسابي لتصّورات المبحوثين لبُعد تهريب الأموال كبعد من أبعاد الفساد المالي جاء بدرج ة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.33).

وقد احتلت الفقرة (44) والتي تنص "يوجد لدى المؤسسات المالية سـجلات غيرمنظمة لمراقبة الحوالات المالية الصادرة" المرتبة الأولى وبمتوسط حـسابي (3.46) وهي تعكس درجة موافقة متوسطة، في حين جاءت بالمرتبـة الأخيـرة الفقرة (41) والتي تنص "يوجد لدى المؤسسات المالية في الدولة سياسـات غيـر واضحة نحو تطبيق الرقابة على الحوالات المالية " وبمتوسـط حـسابي (3.19) وهي تعكس موافقة متوسطة . وتفسر هذه النتيجة على أنّ تهريب الأموال تتم مـن خلال علاقات مصرفية مع بنوك وهمية، ولا يوجد لدى المؤسسات المالية سياسات واضحة نحو تطبيق الرقابة على الحوالات المالية ، ولأنظمة غير فعالة للكشف عن الحوالات المالية التي تستهدف تهريب العملات الصعبة ، ولا قواعد بيانات موثقـة للتحقق من صحة المعلومات الواردة من العملاء ، ولا سجلات منظمـة لمراقبـة إصدار الحوالات المالية ، ولا سياسات واضحة للتعامل مـع البنـوك التـي لهـا تعاملات مشبوهة في مجال تهريب الأموال ، ولا تتم الحوالات الالكترونية وفـق الأنظمة والتعليمات الصادرة عن الإدارة المالية في المملكة.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى تصورات العاملين في الدوائر الحكوميـة في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية لأبعاد التطوير الإداري ؟

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين للتطوير الإداري

تسلسل الفقرات	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
51-46	بُعد العوامل التنظيمية	3.57	0.55	1	مرتفع
49-45	بُعد العوامل التشريعية	3.55	0.58	3	مرتفع
59-56	بُعد العوامل الاجتماعية.	3.54	0.60	4	مرتفع
62-60	بُعد العوامل المادية	3.56	0.56	2	مرتفع
62-46	المتوسط الكلي	3.56	0.54	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (15) أنّ المتوسطات الحسابية للتطوير الإداريمن وجهة نظر المبحوثين فيالدوائر الحكومية في محافظة القريات ، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلّي للتطوير الإداري (3.56) وانحراف معياري (0.54)، وقد احتّل بُعد العوامل التنظيمية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، يلي ذلك بُعد العوامل المادية بمتوسط حسابي بلغ (3.56)، يلي ذلك بُعد العوامل التشريعية، بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ (3.54).

ويعزى ذلك لأهمية إيجاد وتهيئة البيئة التي تعزز جهود التطوير الإداري والتي تتيح للعاملين في استغلال طا قاتهم الفكرية والبدنية لتطوير أداء المهام . إذ أن التطوير الإداري يسهم في تطبيق الأفكار الخلاقة وتبني التغيير وتطبيقه بما يتلائم مع أهداف المنظمة . ويعمل التطوير الإداري على الابتعاد عن المركزية بإعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام والذي بـ دوره ينمي الحافز الذاتي للموظف ويعمل على إيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصّورات المبحوثين لمستو ى التطوير الإداري من وجهة نظر المبحوثين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات وهي كما يلي:

1. العوامل التنظيمية:

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد العوامل التنظيمية كبعد من أبعاد التطوير الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.46	أعتقد أن العاملين في منظمتي يقاومون عملية التطوير الإداري	3.62	0.96	1	مرتفع
.47	أعتقد أن هنالك تضخم في عدد العاملين في منظمتي.	3.58	1.00	3	مرتفع
.48	أعتقد أن السلطات والمسؤوليات موزعة بطريقة غير ملائمة في الهيكل التنظيمي للمنظمة	3.56	0.98	4	مرتفع
.49	أشعر بغياب الرقابة الإدارية في منظمتي.	3.54	0.95	5	مرتفع
.50	أشعر أن هناك تعقيد في إجراءات العمل في منظمتي.	3.52	0.99	6	مرتفع
.51	أشعر أن منظمتي تفتقد للمبدأ القائم على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.	3.60	0.96	2	مرتفع
46-51	المتوسط الكلي لبُعد العوامل التنظيمية	3.57	0.55	-	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (16) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد العوامل التنظيمية كبعد من أبعاد التطوير الإداري، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.57).

وقد احتلت الفقرة (46) والتي تنص " أعتقد أن العاملين في منظمتي يقاومون عملية التطوير الإداري " المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.62) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (50) والتي تنص " أشعر أن هناك تعقيد في إجراءات العمل في منظمتي " وبمتوسط حسابي (3.52) وهي تعكس موافقة مرتفعة . وهذه التصورات الإيجابية حول العوامل التنظيمية تبرز في تعلم المعرفة والأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغيرات في سلوك العاملين وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء.

2. العوامل التشريعية:

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد العوامل التشريعية كبعد من أبعاد التطوير الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
52.	أشعر بأن التشريعات في منظمتي تتعارض مع جهود التطوير الإداري	3.61	0.97	1	مرتفع
53.	أشعر بعدم عدالة الترقيات في منظمتي	3.52	1.00	3	مرتفع
54.	الترقيات في منظمتي قائمة على الأقدمية وليس الكفاءة.	3.50	1.01	4	مرتفع
55.	التشريعات المطبقة في منظمتي يشوبها كثير من الاستثناءات.	3.57	0.99	2	مرتفع
45-49	المتوسط الكلي لبُعد العوامل التشريعية	3.55	0.58	-	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (17) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد العوامل التشريعية كبعد من أبعاد التطوير الإداري ، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.55).

وقد احتلت الفقرة (52) والتي تنص "أشعر بأن التشريعات في منظمتي تتعارض مع جهود التطوير الإداري " المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.61) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (54) والتي تنص"الترقيات في منظمتي قائمة على الأقدمية وليس الكفاءة " وبمتوسط حسابي (3.50) وهي تعكس موافقة مرتفعة.

ويفسّر ذلك أن وضوح العوامل التشريعية هي من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز جهود التطوير الإداري، حيث أنه عندما تكون الإجراءات واضحة فإنها تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب، كما أن احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتدار، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتخلي عن الروتين

واللامركزية في التعامل.

3. العوامل الاجتماعية:

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد العوامل الاجتماعية كبعد من أبعاد التطوير الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.56	تحاكى النماذج الغربية في التطوير الإداري في منظمتي دون وعي مدرك.	3.57	0.99	3	مرتفع
.57	تتأثر عملية التطوير الاداري في منظمتي بمجموعة القيم المجتمعية.	3.62	0.98	1	مرتفع
.58	تتأثر عملية التطوير التنظيمي في منظمتي بالقيم البيروقراطية المطبقة.	3.58	1.01	2	مرتفع
.59	تطغى على عملية التطوير التنظيمي في منظمتي المصالح الشخصية على المصلحة العامة.	3.37	1.08	4	متوسط
56-59	المتوسط الكلي لبُعد العوامل الاجتماعية.	3.54	0.60	-	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (18) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد العوامل الاجتماعية كبعد من أبعاد التطوير الإداري، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.54).

وقد احتلت الفقرة (57) والتي تنص " تتأثر عملية التطوير الإداري في منظمتي بمجموعة القيم المجتمعية " المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.62) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (59) والتي تنصتطغى على عملية التطوير التنظيمي في منظمتي المصالح الشخصية على المصلحة العامة" وبمتوسط حسابي (3.37)وهي تعكس موافقة متوسطة . ويفسّر ذلك أن بأنه العوامل الاجتماعية تسهم في تعزيز جهود التطوير الإداري وذلك لتأثر عملية التطوير الإداري بمجموعة القيم المجتمعية.

4. العوامل المادية:

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لبُعد العوامل المادية كبعد من أبعاد التطوير الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
.60	هنالك تباين مرتفع بين مستوى راتبي وارتفاع مستوى المعيشة.	3.56	0.98	2	مرتفع
.61	تعاني عملية التطوير الإداري في منظمتي من نقص الإمكانيات المالية المخصصة لدعمها	3.61	0.97	1	مرتفع
.62	أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في منظمتي يكتنفها الغموض وعدم الثبات	3.51	0.99	3	مرتفع
60-62	المتوسط الكلي لبُعد العوامل المادية	3.56	0.56	-	مرتفع

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (19) أنّ المتوسط الحسابي لتصوّرات المبحوثين لبُعد العوامل المادية كبعد من أبعاد التطوير الإداري ، جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الكلّي (3.56).

وقد احتلت الفقرة (61) والتي تنص "تعاني عملية التطوير الإداري في منظمتي من نقص الإمكانيات المالية المخصصة لدعمها " المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.61) وهي تعكس درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (62) والتي تنص "أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في منظمتي يكتنفها الغموض وعدم الثبات " وبمتوسط حسابي (3.51) وهي تعكس موافقة مرتفعة.

وتفسر هذه النتيجة على أن جهود التطوير الإداري تسهم في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها، وتحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره، وفي إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية، وفي إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المعنوية. وساهمت في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة.

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبارفرضية الدراسة الرئيسية الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح به " Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول (20) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار . وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط الخطي المتعدد "Multicollinearity" بين المتغيرات المستقلة . وكما يشير الجدول (26) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، نلحظ أن قيمة (VIF) للفساد الإداريكانت أقل من (10) وتتراوح(1.314 – 2.263) كما نلحظ أن قيمة التباين المسموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.313 – 0.561)، وأن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) وللفساد الماليتقل عن (10)وتتراوح بين (1.01 - 2.405) وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.416 - 0.990)، وهي أكبر من(0.05)، ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

جدول (20)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
الفساد الإداري	التسيب والإهمال الوظيفي	0.313	1.404	0.370
	استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.464	2.263	0.210
	عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.561	1.314	0.266
	الوساطة والمحسوبية والابتزاز	0.463	2.160	0.337
الفساد المالي	الرشوة	0.416	2.405	0.259
	التزوير	0.464	2.154	0.379
	غسيل الأموال	0.990	1.010	0.381
	تهريب الأموال	0.528	1.956	0.317

ومن أجل التحقق من افتــراض التوزيــع الطبيعــي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيــرات، وكما يشير الجدول (20) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلــق بـــالتوزيع الطبيعـــي لبيانات الدراسة .

جدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير المستقل	المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الفساد الإداري	التطوير الإداري	(4، 626)	0.559	141.30*	0.000
	العوامل التنظيمية	(4، 626)	0.431	59.208*	0.000
	العوامل المادية والمالية	(4، 626)	0.406	49.321*	0.000
	العوامل التشريعية	(4، 626)	0.482	72.289*	0.000
	العوامل الاجتماعية	(4، 626)	0.465	67.928*	0.000
الفساد المالي	التطوير الإداري	(4، 626)	0.437	118.49*	0.000
	العوامل التنظيمية	(4، 626)	0.188	15.346*	0.000
	العوامل المادية والمالية	(4، 626)	0.232	19.957*	0.000
	العوامل التشريعية	(4، 626)	0.349	35.517*	0.000
	العوامل الاجتماعية	(4، 626)	0.301	28.592*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول رقم (21) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئيســة الأولى، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (4، 626)، حيث أن أبعــاد الفــساد الإداري تفــسر (55.9%) من التباين في بُ عد (التطوير الإداري)، كما تُفسر أيضاً (43.1%) من التباين في بُعد (العوامل التنظيمية)، وتُفسر أيضاً (40.6%) من التباين فــي بُعــد (العوامل المادية والمالية)، وفسرت أبعاد الفساد الإداري (48.2%) من التباين في بُعد (العوامل التشريعية)، وأخيراً فسرت أبعــاد الفــساد الإداري (46.5%) مــن التباين في بُعد (العوامل الاجتماعية).

ويوضح الجدول أيضاً صلاحية نموذج اختبار فرضــية الدراســة الرئيــسة الثانية، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (4، 626)، حيث أن أبعاد الفساد المــالي تفــسر (43.7%) من التباين في بُعد (التطوير الإداري)، كما تُفسر أيضاً (18.8%) من التباين في بُعد (العوامل التنظيمية)، وتُفسر أيضاً (23.2%) من التباين فــي بُعــد (العوامل المادية والمالية)، وفسرت أبعاد الفساد المالي (34.9%) من التباين فــي بُعد (العوامل التشريعية)، وأخيراً فسرت أبعاد الفساد المالي (30.1%) من التباين في بُعد (العوامل الاجتماعية).

وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعادالفساد الإداري والمالي في تفــسير الأبعــاد التابعة للتطوير الإداري. وبناء على ذلك نــستطيع اختبــار فرضــيات الدراســة الرئيسية الأولى والثانية.

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنــد مــستوى دلالــة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري (التسيب والإهمــال الــوظيفي، واســتغلال الوظيفة العامة لتلبية المــصالح الشخــصية، وعــدم التقيــد بالأنظمــة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحــسوبية والابتــزاز) فــي التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكــة العربية السعودية.

وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الفساد الإداري في التطوير الإداري.

الفساد الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التسيب والإهمال الوظيفي	0.207	0.029	0.263	*7.228	0.000
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.178	0.028	0.194	*6.308	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.289	0.027	0.360	*10.648	0.000
الوساطة والمحسوبية والابتزاز	0.111	0.022	0.181	*5.108	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (22)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات ، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(7.228، 6.308، 10.648، 5.108) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري بأبعادها المختلفة(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية والابتزاز) في التطوير الإداري، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري بأبعادها المختلفة (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية والابتزاز) في التطوير الإداري.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي"Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتطوير الإداري من خلال أبعاد الفساد الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.407	*11.392	0.000
التسيب والإهمال الوظيفي	0.494	*7.127	0.000
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.532	*6.344	0.000
الوساطة والمحسوبية والابتزاز	0.559	*5.817	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (23)، إن متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) يفسر ما مقداره (40.7%) من التباين في المتغير التابع (التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (التسيب والإهمال الوظيفي) حيث يفسر مع متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) ما نسبته (49.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغيراستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (53.2%) التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (الوساطةوالمحسوبية والابتزاز) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (55.9%) من التباين في (التطوير الإداري) كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) في العوامل التنظيمية كبعد من أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الفساد الإداري في العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري .

الفساد الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التسيب والإهمال الوظيفي	0.131	0.043	0.133	*3.031	0.003
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.395	0.044	0.411	*8.914	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.421	0.044	0.375	*9.645	0.000
الوساطة والمحسوبية والابتزاز	0.140	0.034	0.186	*4.162	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (24)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(3.031، 8.914، 9.645، 4.162) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

مما سبق يتضح ما يلي : رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري بأبعادها المختلفة(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية والابتزاز) في العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري بأبعادها المختلفة(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العا مة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) في العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري .

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري من خلال الفساد الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.291	*10.471	0.000
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.374	*9.046	0.000
الوساطة والمحسوبية والابتزاز	0.412	*5.108	0.000
التسيب والإهمال الوظيفي	0.431	*3.781	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (25)، إن متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) يفسر ما مقداره (29.1%) من التباين في المتغير التابع (العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الـ ثانية متغير (استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية) حيث يفسر مع متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) ما نسبته (37.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الوساطةوالمحسوبية والابتزاز) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(41.2%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (التسيب والإهمال الوظيفي) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.1%) من التباين في (العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز)في العوامل المادية كبعد من أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الفساد الإداري في العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري .

الفساد الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التسيب والإهمال الوظيفي	0.090	0.042	0.096	2.142*	0.033
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.173	0.043	0.161	4.064*	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.478	0.041	0.509	11.689*	0.000
الوساطة والمحسوبية والابتزاز	0.102	0.033	0.142	3.114*	0.002

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (26)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(2.142، 4.064، 11.689، 3.114) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

مما سبق يتضح ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري بأبعادها المختلفة(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية والابتزاز) في العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري ، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري بأبعادها المختلفة(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات

وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) في العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري .

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري من خلال الفساد الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.349	*13.255	0.000
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.375	*4.259	0.000
الوساطة والمحسوبية والابتزاز	0.406	*4.119	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (27)، إن متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) يفسر ما مقداره (34.9%) من التباين في المتغير التابع(العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية) حيث يفسر مع متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) ما نسبته (37.5%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (الوساطة والمحسوبية والابتزاز) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (40.6%) من التباين في (العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغير (التسيب والإهمال الوظيفي) في معادلة الانحدار على اعتبار أنه متغير غير دالة إحصائياً وضعيف في تفسير التغير للمتغير التابع (العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) في العوامل التشريعية كبعد من

أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الفساد الإداري في العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري .

الفساد الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التسيب والإهمال الوظيفي	0.113	0.034	0.141	*3.310	0.001
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.266	0.045	0.262	*5.950	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.382	0.044	0.367	*8.729	0.000
الوساطة والمحسوبية والابتزاز	0.193	0.042	0.186	*4.552	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (28)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(3.310، 5.950، 8.729، 4.552) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

مما سبق يتضح ما يلي : رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري بأبعادها المختلفة(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية والابتزاز)في العوامل التشريعية بـ وصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري ، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري بأبعادها المختلفة(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم

التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) في العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري .

جدول (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري من خلال الفساد الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.356	*9.978	0.000
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.441	*8.155	0.000
الوساطة والمحسوبية والابتزاز	0.469	*4.938	0.000
التسيب والإهمال الوظيفي	0.482	*3.401	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (29)، إن متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) يفسر ما مقداره (35.6%) من التباين في المتغير التابع (العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغيراستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية) حيث يفسر مع متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) ما نسبته (37.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الوساطةوالمحسوبية والابتزاز) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(46.9%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (التسيب والإهمال الوظيفي) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.2%) من التباين في (العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) للفساد الإداري (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) في العوامل

الاجتماعية كبعد من أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الفساد الإداري في العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري .

الفساد الإداري	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التسيب والإهمال الوظيفي	0.124	0.056	0.048	*2.240	0.026
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.206	0.056	0.163	*3.658	0.000
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.370	0.043	0.375	*8.639	0.000
الوساطة والمحسوبية والابتزاز	0.412	0.053	0.319	*7.705	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (30)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات ، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة(2.240، 3.656، 8.639، 7.705) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$)مما سبق يتضح ما يلي : رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري بأبعادها المختلفة(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم ا لتقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطة والمحسوبية والابتزاز) في العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري ، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الإداري بأبعادها المختلفة(التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم

التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) في العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري .

جدول (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعوامل الاجتماعية من خلال الفساد الإداري كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل	0.323	*9.337	0.000
الوساطة والمحسوبية والابتزاز	0.435	*8.284	0.000
استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية	0.459	*3.927	0.000
التسيب والإهمال الوظيفي	0.465	*2.296	0.022

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (31)، إن متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) يفسر ما مقداره (32.3%) من التباين في المتغير التابع (العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (الوساطةوالمحسوبية والابتزاز) حيث يفسر مع متغيرعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) ما نسبته (43.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية)حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(45.9%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (التسيب والإهمال الوظيفي) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (46.5%) من التباين في (العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) كمتغير تابع.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد المالي (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال، وتهريب الأموال) في التطوير الإداري (العوامل التنظيمية، والعوامل المادية، العوامل

التشريعية، والعوامل الاجتماعية)في الدوائر الحكومية ف ي محافظة القريات فـــي المملكة العربية السعودية.

وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (32)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الفساد المالي في التطوير الإداري .

الفساد المالي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.186	0.039	0.284	*4.744	0.000
التزوير	0.208	0.045	0.239	*4.598	0.000
غسيل الأموال	0135	0.032	0.194	*4.222	0.000
تهريب الأموال	0.111	0.037	0.147	*2.948	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (32)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال، وتهريب الأموال) لها تأثير في التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(4.744، 4.598، 4.222، 2.948) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$). مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للفساد المالي بأبعادها المختلفة(الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال، وتهريب الأموال) في التطوير الإداري، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للفساد المالي بأبعادها المختلفة(الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال، وتهريب الأموال) في التطوير الإداري .

جدول (33)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالتطوير الإداري من خلال الفساد المالي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.331	*5.207	0.000
التزوير	0.394	*4.090	0.000
غسيل الأموال	0.426	*4.564	0.000
تهريب الأموال	0.437	*2.901	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (33)، إن متغير (الرشوة) يفسر ما مقداره (33.1%) من التباين في المتغير التابع (التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (التزوير) حيث يفسر مع متغير (الرشوة) ما نسبته (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (غسيل الأموال) حيث فسر مع المتغيرين ا لسابقين ما مقداره (42.6%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (تهريب الأموال) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.7%) من التباين في (التطوير الإداري) كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للفساد المالي(الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال، وتهريب الأموال) في العوامل التنظيمية كبعد من أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (34)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الفساد المالي في العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري.

الفساد المالي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.184	0.055	0.200	*3.334	0.001
التزوير	0.140	0.058	0.175	*2.425	0.016
غسيل الأموال	0.096	0.047	0.113	*2.051	0.041
تهريب الأموال	0.035	0.067	0.034	**0.537	0.592

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

** غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (34)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال) لها تأثير في العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(3.334، 2.425، 2.051) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ كذلك أن المتغير المستقل (تهريب الأموال) ليس له تأثير في العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري ، حيث بلغ معامل (Beta) لهذه المتغيرات (0.034) وقيم (t) المحسوبة لها والبالغة (0.537) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.64) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي : رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد المالي بأبعادها المختلفة (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال) في العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري، قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير (تهريب الأموال) في العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات.

جدول (35)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري من خلال الفساد المالي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.142	*3.795	0.000
التزوير	0.179	*3.917	0.000
غسيل الأموال	0.187	*2.165	0.031

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (35)، إن متغير (الرشوة) يفسر ما مقداره (14.2%) من التباين في المتغير التابع (العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (التزوير) حيث يفسر مع متغير (الرشوة) ما نسبته (17.9%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (غسيل الأموال) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (18.7%) من التباين في (العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغير (تهريب الأموال) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري).

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد المالي (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال، وتهريب الأموال) في العوامل المادية كبعد من أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (36)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الفساد المالي في العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري.

الفساد المالي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.268	0.062	0.263	*4.324	0.000
التزوير	0.183	0.044	0.225	*4.176	0.000
غسيل الأموال	0.121	0.060	0.139	*2.013	0.045
تهريب الأموال	0.099	0.057	0.02	**1.742	0.082

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (36)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال) لها تأثير في العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (4.324، 4.176، 2.013) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ويلاحظ كذلك أن المتغير المستقل (تهريب الأموال) ليس له تأثير في العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري، حيث بلغ معامل (Beta) لهذا المتغير (0.02) وقيم (t) المحسوبة لها والبالغة (1.742) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة (1.64) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)مما سبق يتضح ما يلي : رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد الملي بأبعادها المختلفة (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال) في العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري ، وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير (تهريب الأموال) في العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات .

جدول (37)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعوامل المادية من خلال الفساد المالي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.170	*6.444	0.000
التزوير	0.219	*5.437	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (37)، إن متغير (الرشوة) يفسر ما مقداره (17%) من التباين في المتغير التابع (العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (التزوير) حيث يفسر مع متغير (قيم الفريق) ما نسبته (21.9%) من التباين في (العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيرات (غسيل الأموال، وتهريب الأموال) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للفساد المالي (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال، وتهريب الأموال) في العوامل التشريعية كبعد من أبعاد التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (38)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الفساد المالي في العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري .

الفساد المالي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.280	0.055	0.330	*5.113	0.000
التزوير	0.193	0.045	0.214	*4.323	0.000
غسيل الأموال	0.217	0.063	0.193	*3.441	0.001
تهريب الأموال	0.164	0.058	0.182	*2.828	0.005

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (38)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال، وتهريب الأموال) لها تأثير في العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات ، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة(5.113، 4.323، 3.441، 2.828) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للفساد المالي بأبعادها المختلفة(الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال، وتهريب الأموال) في العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري .

جدول (39)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعوامل التشريعية من خلال الفساد المالي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.282	*5.260	0.000
التزوير	0.336	*3.591	0.000
غسيل الأموال	0.342	*2.875	0.004
تهريب الأموال	0.349	*2.186	0.029

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهميـــ ة كـــل متغيـــر مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (39)، إن متغير (الرشـــوة) يفسر ما مقداره (28.2%) من التباين في المتغير التـــابع (العوامـــل التـــشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغيـــر (التزوير)حيث يفسر مع متغ ير (الرشوة) ما نسبته (33.6%) مـــن التبـــاين فـــي المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (غسيل الأموال) حيـــث فـــسر مـــع المتغيـــرين السابقين ما مقداره (34.2%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتـــابع متغير (تهريب الأموال) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (34.9%) من التباين في العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطـــوير الإداري) كمتغيـــر تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـــد مـــستوى دلالـــة (α ≤ 0.05) للفساد المالي (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال، وتهريب الأموال) في العوامل الاجتماعية كـ بعد من أبعـــاد التطـــوير الإداري فـــي الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية.

جدول رقم (40)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الفساد المالي في العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري .

الفساد المالي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.315	0.070	0.299	*4.477	0.000
التزوير	0.311	0.081	0.222	*3.832	0.000
غسيل الأموال	0.204	0.067	0.169	*3.036	0.003
تهريب الأموال	0.067	0.057	0.060	**1.176	0.240

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤ 0.05).

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (40)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال) لها تأثير في العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، حيث بلغت قيم(t)

المحسوبة(4.477، 3.832، 3.036) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \le 0.05$).

ويلاحظ كذلك أن المتغير المستقل (تهريب الأموال) ليس له تأثير في العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري ، حيث بلغ معامل (Beta) لهذه المتغيرات (0.060) وقيم (t) المحسوبة لها والبالغة (1.176) وهي أقل من قيمتها الجدولية البالغة(1.96) عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$). مما سبق يتضح ما يلي:
رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) للفساد المالي بأبعادها المختلفة (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال) في العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري، وقبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) لمتغير (تهريب الأموال) في العوامل الا جتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات .

جدول (41)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالعوامل الاجتماعية من خلال الفساد المالي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الرشوة	0.242	*4.704	0.000
التزوير	0.278	*3.877	0.000
غسيل الأموال	0.297	*3.551	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل في النموذج الرياضي، يتبين من الجدول رقم (41)، إن متغير (الرشوة) يفسر ما مقداره (24.2%) من التباين في المتغير التابع (العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (التزوير) حيث يفسر مع متغير (الرشوة) ما نسبته (27.8%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (غسيل الأموال) حيث فسر مع

المتغيرات السابقة ما مقداره (29.7%) من التباين في (العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)كمتغير تابع في حين لم يظهر متغير(تهريب الأموال) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري).

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج أنّ تصّورات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للفساد الإداري ، جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتّل بُعد استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، يلي ذلك بُعد الوساطةوالمحسوبية والابتزاز، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد التسيب والإهمال الوظيفي. وهذا معناه شيوع أشكال الفساد الإداري أعلاه لدى الموظفين العاملين في القطاع العام السعودي وبدرجة متوسطة. تفسر هذه النتيجة على لجوء البعض استغلال الوظيفة لتحقيق الامتيازات وقبول الهدايا والرشوة مقابل إنجاز المهمات وتسهيل المعاملات، واعتماد معايير الوساطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية في التعيينات والترقيات والدورات التدريبية ، ويشغل الأكثرية وظائف لا تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم ، وفي الغالب تنفذ مطالب الأقارب على المطالب العامة، وأن ضعف الحوافز للعاملين يدفع لقبول الرشوة، ويستغل الكثير إمكانيات المنظمة لتلبية أغراض خاصة. وتلتقي مع نتائج دراسة (الطراونة، 2010) ودراسة (الصرايرة، 2010) التي بينت شيوع ممارسات الرشوة والمحسوبية والوساطة في الاردن من وجهة نظر النخب السياسية في الأردن. وتلتقي أيضاً مع نتائج دراسة (الغزي، 2010) والتي أشارت نتائجها إلى أن استغلال المنصب الوظيفي من أكثر مظاهر الفساد انتشارا في العراق، ودراسة (آل الشيخ، 2007) التي بينت إحدى نتائجها

أن من أنماط الفساد الإداري الشائعة في المملكة العربية السعودية التؤاطو مع أصحاب الجرائم والمهتمين.

2. أشارت النتائج أنّ تصوّرات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للفساد المالي ، جاءت بدرجة متوسطة، وقد احتّل بُعد التزوير المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد الرشوة، يلي ذلك بُعد غسيل الأموال، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد تهريب الأموال. وتفسر هذه النتيجة على أنّ الفساد المالي يؤدي إلى ضعف الاستثمار وهروب الأموال خارج البلد في الوقت الذي كان من المفروض استغلال هذه الأموال في إقامة مشاريع اقتصادية تنموية تخدم المواطنين من خلال توفير فرص العمل . كما يؤدي الفساد المالي إلى هجرة أصحاب الأموال هجرة أصحاب الكفاءات والعقول الاقتصادية خارج البلاد بسبب المحسوبية والوساطة في شغل المناصب العامة . مما يؤدي إلى ضعف إحساس المواطن بالمواطنة والانتماء إلى البلد . وهذا معناه شيوع أشكال الفساد المالي أعلاه لدى الموظفين العاملين في القطاع العام السعودي وبدرجة متوسطة .وتلتقي هذه النتيجة مع نتائج دراسة دراسة (الطراونة، 2010) ودراسة (الصرايرة، 2010) التي بينت شيوع ممارسات التهرب الضريبي والتهرب من دفع الرسوم الجمركية في الأردن من وجهة نظر النخب السياسية في الأردن وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو الرب وآخرون، 2007) التي بينت أن أفراد العينة رأوا أن الفساد المالي من أكثر أوجه الفساد انتشارًا في المجتمع الفلسطيني.

3. أشارت النتائج أنّ تصوّرات العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية للتطوير الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتّل بُعد العوامل التنظيمية المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد العوامل المادية، يلي ذلك بُعد العوامل التشريعية، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد الاجتماعية.

ويعزى ذلك لأهمية إيجاد وتهيئة البيئة التي تعزز جهود التطوير الإداري والتي تتيح للعاملين في استغلال طاقاتهم الفكرية والبدنية لتطوير أداء المهام . إذ أن التطوير الإداري يسهم في تطبيق الأفكار الخلاقة وتبني التغيير وتطبيقه بما يتلائم مع أهداف المنظمة . ويعمل التطوير الإداري على الابتعاد عن المركزية بإعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام والذي بدوره ينمي الحافز الذاتي للموظف ويعمل على إيجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها.

كما تفسّر هذه النتيجة على أن جهود التطوير الإداري تسهم في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها، وتحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره، وفي إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المادية، وفي إيجاد سياسة واضحة وثابتة للحوافز المعنوية . وساهمت في جعل نظام الحوافز يتصف بالعدالة، كما تُفسّر هذه النتيجة على أن جهود التطوير الإداري ساهمت في تقليل الروتين وزيادة نسبة المرونة في العمل . وجعلت تقييم العمل وتوزيع المهام تتم بطريقة منطقية . وأوجدت برامج فعالة لتبسيط إجراءات العمل، وساهمت في تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر . وأن هنالك توجه نحو المزيد من تطبيق اللامركزية الإدارية. إنّ جهود التطوير الإداري ساهمت في توظيف نظم المعلومات لرسم السياسات، وتحسين مستوى الأداء وتوفير الإمكانيات الفنية لإيجاد نظام معلومات فعال . والتقت نتائج هذه الدراسة مع جاءت دراسة (الخياط، 2009) التي توصلت إلى أن للتطوير الإداري دور فعال في بناء وتنمية القدرات الابداعية . والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (السحيمي، 2010)التي توصلت إلى أن أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية بالمملكة العربية السعودية في منطقة المدينة المنورة ذات مستوى مرتفع.

4. دلت النتائج أن أبعاد الفساد الإداري تفسر (55.9%) من التباين في بُعد (التطوير الإداري)، كما تُفسر أيضاً (43.1%) من التباين في بُعد (العوامل التنظيمية)، وتُفسر أيضاً (40.6%) من التباين في بُعد (العوامل المادية والمالية)، وفسرت أبعاد الفساد الإداري (48.2%) من التباين في بُعد (العوامل التشريعية)، وأخيراً فسرت أبعاد الفساد الإداري (46.5%) من التباين في بُعد (العوامل الاجتماعية). ومثل هذه النتيجة ملموسة ومستشعرة؛ حيث تُفسّر على أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات؛ لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح ومحاربة الفساد. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة من دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية وفي حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

5. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات ، وإن متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) يفسر ما مقداره (40.7%) من التباين في المتغير التابع (التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (التسيب والإهمال الوظيفي) حيث يفسر مع متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) ما نسبته (49.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية) حيث فسر مع المتغيرين السابقينما مقداره (53.2%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (الوساطةوالمحسوبية والابتزاز) حيث فسر مع

المتغيرات السابقة ما مقداره (46.1%) من التباين في (التطوير الإداري) كمتغير تابع.

6. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، وإن متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) يفسر ما مقداره (29.1%) من التباين في المتغير التابع (العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية) حيث يفسر مع متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) ما نسبته (37.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الوساطةوالمحسوبية والابتزاز) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (41.2%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (التسيب والإهمال الوظيفي) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.1%) من التباين في (العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) كمتغير تابع.

7. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، وأن متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) يفسر ما مقداره (34.9%) من التباين في المتغير التابع (العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية) حيث يفسر مع متغير (عدم التقيد بالأنظمة

والتعليمات وأخلاقيات العمل) ما نسبته (37.5%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (الوساطةوالمحسوبية والابتزاز) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (40.6%) من التباين في (العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغير (التسيب والإهمال الوظيفي) في معادلة الانحدار على اعتبار أنه متغير غير دالة إحصائياً وضعيف في تفسير التغير للمتغير التابع (العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري).

8. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، وإن متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) يفسر ما مقداره (35.6%) من التباين في المتغير التابع (العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، جاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية) حيث يفسر مع متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) ما نسبته (37.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (الوساطةوالمحسوبية والابتزاز) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(46.9%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (التسيب والإهمال الوظيفي) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.2%) من التباين في (العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) كمتغير تابع.

9. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (التسيب والإهمال الوظيفي، واستغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية، وعدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل، والوساطةوالمحسوبية والابتزاز) لها تأثير في العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري

لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، وإن متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) يفسر ما مقداره (32.3%) من التباين في المتغير التابع (العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (الوساطة والمحسوبية والابتزاز) حيث يفسر مع متغير (عدم التقيد بالأنظمة والتعليمات وأخلاقيات العمل) ما نسبته (43.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (استغلال الوظيفة العامة لتلبية المصالح الشخصية) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (45.9%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (التسيب والإهمال الوظيفي) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (46.5%) من التباين في (العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) كمتغير تابع.

10. دلت النتائج أن أبعاد الفساد المالي تفسر (43.7%) من التباين في بُعد (التطوير الإداري)، كما تُفسر أيضاً (18.8%) من التباين في بُعد (العوامل التنظيمية)، وتُفسر أيضاً (23.2%) من التباين في بُعد (العوامل المادية والمالية)، وفسرت أبعاد الفساد المالي (34.9%) من التباين في بُعد (العوامل التشريعية)، وأخيراً فسرت أبعاد الفساد المالي (30.1%) من التباين في بُعد (العوامل الاجتماعية). ويتمثل هذا في تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين في كافة المسارات الوظيفية، إصلاح أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، رفع مستوى الرقابة الداخلية الإدارية والمالية، تحسين الأوضاع الوظيفية والمعيشية للموظفين، تغليظ العقوبات الرادعة بحق المفسدين، مراجعة وتحديث بعض الأنظمة والقوانين المعمول بها، النهوض بالمستوى التعليمي والتدريبي للموظفين، اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، تفعيل دور المساءلة الإدارية .تلتقي هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، 2008) التي أشارت إلى أن من ابرز سمات الإستراتيجية

الوطنية إشراك وسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني في رصد ومكافحة الفساد الإداري.

11. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال، وتهريب الأموال) لها تأثير في التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، و إن متغير (الرشوة) يفسر ما مقداره (33.1%) من التباين في المتغير التابع (التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (التزوير) حيث يفسر مع متغير (الرشوة) ما نسبته (39.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (غسيل الأموال) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(42.6%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (تهريب الأموال) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (43.7%) من التباين في (التطوير الإداري) كمتغير تابع.

12. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال) لها تأثير في العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، وإن متغير (الرشوة) يفسر ما مقداره (14.2%) من التباين في المتغير التابع(العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (التزوير) حيث يفسر مع متغير (الرشوة) ما نسبته (17.9%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (غسيل الأموال) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (18.7%) من التباين في (العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغير (تهريب الأموال) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (العوامل التنظيمية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري).

13. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال) لها تأثير في العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، وإن متغير (الرشوة) يفسر ما مقداره (17%) من التباين في المتغير التابع (العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (التزوير) حيث يفسر مع متغير (قيم الفريق) ما نسبته (21.9%) من التباين في (العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) كمتغير تابع. في حين لم يظهر متغيرات (غسيل الأموال، وتهريب الأموال) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (العوامل المادية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري).

14. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال، وتهريب الأموال) لها تأثير في العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، وإن متغير (الرشوة) يفسر ما مقداره (28.2%) من التباين في المتغير التابع (العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (التزوير) حيث يفسر مع متغير (الرشوة) ما نسبته (33.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير (غسيل الأموال) حيث فسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره(34.2%) من التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (تهريب الأموال) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (34.9%) من التباين في (العوامل التشريعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) كمتغير تابع.

15. دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (الرشوة، والتزوير، وغسيل الأموال) لها تأثير في العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريات، وإن متغير (الرشوة) يفسر ما مقداره (24.2%) من التباين في المتغير التابع (العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري)، وجاء بالتتابع في المرتبة الثانية متغير (التزوير) حيث يفسر مع متغير (الرشوة) ما نسبته (27.8%) التباين في المتغير التابع، وأخيراً جاء بالتتابع متغير (غسيل الأموال) حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (29.7%) من التباين في (العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري) كمتغير تابع في حين لم يظهر متغير (تهريب الأموال) في معادلة الانحدار على اعتبار أنها متغيرات غير دالة إحصائياً وضعيفة في تفسير التغير للمتغير التابع (العوامل الاجتماعية بوصفها بُعد من أبعاد التطوير الإداري).

4. 4 التوصيات:

بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. دلت النتائج على وجود أثر للفساد المالي والإداري في عرقلة برامج التطوير الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة القريات في المملكة العربية السعودية لذا توصي الدراسة بضرورة العمل على:

أ. تحديث التشريعات والقوانين والأنظمة المعمول بها حاليا في مؤسسات ودوائر القطاع العام السعودي.

ب. تطوير إجراءات العمل الرقابي الحكومي والإداري والمحاسبي لتضيع الفرصة على المفسدين لممارسة الفساد الإداري والمالي.

جـ. تفعيل الدور الرقابي للسلطة التشريعية، واتخاذ كافة الإجراءات الكفيلة بتطبيق

المحاسبة والمسؤولية للرقابة على أعمال السلطة التنفيذية لتقليل الانحرافات في العمل ومعالجتها لتقليل فرص ارتكاب الفساد الإداري والمالي.

د. تفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد الإداري والمالي في المملكة العربيـــة السعودية، ومنها قانون إشهار الذمة المالية للموظفين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

2. توفير الاستقلالية المالية والإدارية للأجهزة الرقابية للقيام بأداء أعمالها لضمان عدم التدخل من السلطة التنفيذية في أعمالها، وان يتم وأن يتم تحقيق استقلاليتها التامة عن الجهاز التنفيذي..

3. تنمية وتطوير موظفي الأجهزة الرقابية ورفدهم بالتدريب والتأهيل اللازم للقيـــام بأداء عملهم الرقابي بمهنية عالية مما يقلل من فرص ارتكـــاب الفـــساد الإداري والمالي.

4. أن يتم إحالة المفسدين دون تمييز أو محاباة إلى القضاء وتغليظ العقوبات القانونية بحقهم لردعهم وردع من يفكر في ارتكاب أي من إشكال الفساد في المملكة.

5. أن يتم الإعلان عن حالات الفساد الادراي والمـــالي فـــي الوســـائل الإعلاميـــة المقروءة والمكتوبة والمرئية والمسموعة في المملكة.

6. إجراء مزيدًا من الدراسات العلمية حول موضوع الفساد الإداري والمالي لتشمل مجتمعات وعينات أخرى في المملكة.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو الرب، محمود واحمد، حسين، أبو خلف، نايف، (2007) ، آليات إصلاح الفساد الإداري والمالي والاقتصادي في مؤسسات السلطة الفلسطينية،رؤية المواطن الفلسطيني ،**مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد**(8)، العدد(2)، ص ص: 173-209.

أبو سن، علي، أحمد، (2008)، " ظاهرة استخدام أساليب الترغيب والترهيب لمكافحة الفساد الإداري"، **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**، المجلد 1، العدد 41، ص ص 146-171.

إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2003)، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، عمان، الدار الجامعية، الأردن .

ارتيمة، ماجدة ، (2005) ، "**شفافية تقييم أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم:دراسة ميدانية لواقع وأهمية ومعوقات الشفافية** "، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، اربد.

أفندي، عطية حسين (2003). **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية

آل الشيخ، خالد بن عبدالرحمن ، (2007)، **الفساد الإداري أنماطه وأسبابه وسبل مكافحته**، السعودية، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

آل سمير، القحطاني، فيصل بن معيض ،(2007)، "**استراتيجيات الاصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني**، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

بدر الدين، أكرم، (1992)، **ظاهرة الفساد السياسي : النظرية والتطبيق**، دار الثقافة، القاهرة .

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (2009)، **وثيقة للسياسات العامة حول إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة** متوفرة عبر http://www.pogar .org /arabic/governance /arabgov- asp بتاريخ:2011/6/6

جاد الرب، سيد محمد ،(2005)، "**إدارة المنظمات، منهج متكامل في إطار المفاهيم الإدارية الحديثة**"، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

الجبوري، أمنه (2010)، **اثر التطوير الإداري في جذب الاستثمار الأجنبي من وجهة نظر العاملين في (وزارة الصناعة والتجارة،مؤسسة تشجيع الاستثمار،هيئة الأوراق المالية)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

الجريش، سليمان،(2004) ، **الفساد الإداري وجرائم إساءة استعمال السلطة الوظيفية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الجهني، عيد بن مسعود ، (2003)، **الآثار السلبية للفساد والرشوة على الاقتصاد العربي**، المؤتمر العربي الدولي لمكافحة الفساد الذي نظمته أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض بالتعاون مع مكتب الأمم المتحدة للمخدرات والجريمة بفيينا خلال الفترة من 10-1424/8/12هـ الموافق 6-2003/10/8م

الحداد، زكريا حسين، (2007)، "**العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي:دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية** "، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة.

حريم، حسين، (2010) ، "**إدارة المنظمات: منظور كلي**"، ط 2، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، محمد نجيب، (2006)**دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد** ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس (أخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة)كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية /جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، عمان- الأردن، خلال الفترة من:17-19 / 4 /2006

الخطيب، احمد وزيغان،خالد، (2009)،**إدارة المعرفة ونظم المعلومات** "، الأردن، عمان، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ؛ اربد، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط1.

الخليفة، زياد سعيد ،(2008)، "**الثقافة التنظيمية ودروها في رفع مستوى الأداء الوظيفي**"،المملكة العربية السعودية ، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة.

الخياط، حنان،(2009)،"**دور إدارة التطوير الإداري في بناء القدرات الإبداعية، دراسة ميدانية على شطر الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة، المملكة العربية السعودية.

الدباغ، احمد، وزيدان عبد الرزاق سلمان ، (2002)، المعلوماتية وعلاقتها باخلاقية الوظيفة العامة **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية** ، المجلد (7)، العدد (24) ، ص ص154 - 183 .

الذهبي، جاسم محمد، (2005)، "ظاهرة غسيل الأموال بين الفساد الإداري والجريمة المنظمة" ، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الأول للعلوم الإدارية من 6-7 تشرين الأول، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

رحيم، حسين، (2005)، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم"، **مجلة العلوم الإنسانية**، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد7، مجلد(2) ص ص 27-58.

الزمعان، خليف محمد عواد،(2010)،"**دور جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في تحفيز التطوير الإداري**"، :دراسة تطبيقية في منظمات القطاع العام والخاص في الاردن: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة،عمادة الدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال ،قسم الإدارة العامة.

الزيدانيين، محمد مطر (2006)، **أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردن ية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الكرك، الأردن.

السحيمي، محمد، (2010)، " **أثر مقاومة التغيير التنظيمي على فاعلية التطوير الإداري لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في**

المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة،عمادة الدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال ،قسم الإدارة العامة.

الشوابكة، زينب فهدي (2007)، **درجة مقاومة التغيير التنظيمي لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

الشيخلي ، عبد القادر، (2005)،**أخلاقيات الوظيفة العامة** . عمان : دار مجدلاوي للنشر .

الصائغ، ناصر محمد، (1986)، **الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي بين الواقع والطموح**، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية .

الصرايرة ياسين، عطا الله خليل، أحمد حسين، (2001)،المنهج التجريبي لمعالجة الفساد الإداري في القطاع العام الأردني، **مجلة الإداري**، السنة 28، العدد (105) معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان

الصرايرة، أكثم، (2003)، " العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية :دراسة مسحية "، **مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد (8)، العدد(4)، ص ص 182-211.

الصرايرة، رياض،(2010) ، **اتجاهات النخب السياسية نحو الفساد الإداري والمالي في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الصفيان، فهد بن ناصر الصفيان، (2004)، **علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية : دراسة تطبيقية على جوازات مدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الصقية، فهد إبراهيم حمد، (2005)، **التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الطراونة، إبراهيم(2010). **دور أجهزة الرقابة الحكومية في الحد من الفساد الإداري والمالي في الأردن**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطراونة، رشا حامد ، (2008) ، **أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطوخى، سامى ، (2006) ، **الإدارة بالشفافية ، الطريق للتنمية والإصلاح الإداري من السرية وتدنى الأداء والفساد إلى الشفافية والتسبيب وتطوير الأداء البشرى والمؤسسي دراسة مقارنة** " القاهرة: دار النهضة العربية.

عارف، ديالا الحج (2005)، رصد اتجاهات موظفي الإدارة العليا في أجهزة الإدارة العامة السورية إزاء بعض أشكال الفساد وممارساته، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية** –المجلد - 21 العدد الأول، ص ص 245-266

عبد اللطيف، أسّار فخري، (2008)، " أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية "**مجلة العلوم الإنسانية** السنة الرابعة: العدد 29.

عبد الله، جلال معوض، (2003)، الفساد السياسي في الدول النامية، بيروت، **مجلة دراسات عربية**، العدد (4)، ص ص 567-693.

عبد الوهاب، محمد رفعت، ومحمد، حسين عثمان، (2001)، "**مبادئ القانون الإداري**"، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية.

العبدالقادر، عبدالله بـ ن محمد(2006) **فاعلية التدريب داخل العمل وخارجه لمكافحة التزوير**,رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العريفي، سعيد،(2008) ، **الفساد الإداري وأثره على نمو وتطور القطاع الخاص- دراسة حالة الجمهورية اليمنية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان.

عساف، عبد، وعساف، هدى، (2007)، الحوافز ومستواها ومصادرها ومجالاتها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية الدنيا في مدينة نـــابلس (فلـــسطين)، **مجلة النجاح للأبحاث**، المجلد(21)، العدد(3)، ص ص 891-918.

العلي، عبد الستار والقندليجي، عامر، (2006)،"**المـــدخل إلـــى إدارة المعرفـــة** " الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عوايص، شريف نايف أحمد، (2008)، **التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم وأثـــره على جودة العمل دراسة ميدانية على جامعة الملك سعود** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

غبوش،احمد الطيب،(1998)،"معوقات الإصلاح الإداري"، **مجلة الإداري**، مسقط، المجلد(11)،العدد(38-39)،ص ص 98-119 .

غريب، عبدالسميع غريب ، (2004)، "**الاتصال والعلاقات العامة** "، الاســكندرية : مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع.

الغزالي ،كرمه ماجد (2000)، التخطيط الاستراتيجي فـــي المؤســسات العامـــة الاردنية ، دراسة ميدانية من وجهة نظر الادارة العليا، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك، الاردن.

الغزي، ناجي،(2010)، " **ظاهرة الفساد : مسبباتها وتحليلهـــا واثارهـــا علـــى المجتمـــــــــــع العراقـــــــــــي**، متـــــــــــوفر عبـــــــــــر http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=158307

غندور، محمد مصطفى محمد (2006) **التخطيط الاستراتيجي في الشركات وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، الخرطوم.

فرحات، محمد علي (2004) **الفساد الإداري وجرائم إســـاءة اســـتعمال الـــسلطة الوظيفية** القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

الفضلية، محمد بن عبد الله، (2008)، **التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقـــت: دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينـــة**

الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

القبلان، يوسف محمد (1999)،**أسس التدريب الإداري** دار عالم الكتب ، الرياض.

القحطاني، سالم بن سعيد، والشمري، عبدالرحمن بن عبدالله، (2009)، اتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام الإداري بالمملكة العربية السعودية، **القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة.** العدد 2، ص ص 107 – 145.

القحطاني، غانم،(2009) ، : **دور الرقابة المستودعية في ترشيد الإنفاق العام في حرس الحدود**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

القريوتي، محمد قاسم ، (2001م)، **الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق** ، عمان، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر..

القريوتي، محمد قاسم، (2009)، **السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق للنشر، عمان.

الكبيسي، حسن(2010)، "**درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في الحد من مظاهر الفساد في الدوائر الحكومية في محافظة بغداد من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة بغداد.

الكبيسي، عامر،(2005) ، **الفساد والعولمة، تزامن لا توأمه**، المكتب الجامعي الحديث، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الكبيسي، عامر، (2000)، " الفساد الإداري: رؤية منهجية للتشخيص والتحليل والمعالجة ".**المجلة العربية للإدارة** العدد الأول، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 85 – 122.

الكثيري،عمر،(2003)،"**واقع التطوير الإداري في كليات التربية في سلطنة عُمان من وجهة نظر القادة الإداريين ورؤساء الأقسام فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك، كلية التربية.

الكرخي ،مجيد(2009)،التخطيط الاستراتيجي غـرض نظـري وتطبيقـي، دار المناهج للنشر، عمان ،الأردن.

كوفمان ، دانيال، (2008)، **الفساد والتنميـة . التمويـل والتنميـة** ، مؤسـسة المعارف، بيروت.

كيتجارد، روبرت، (2009)، **السيطرة على الفساد**، ترجمة د. علي حسين حجاج. مراجعة فاروق جراز. الطبعة 5، دار البشير، عمان، الأردن.

اللوزي، موسى سلا مة، (2002). السلوك التنظيمي للأفراد العاملين وأثره علـى مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن : دراسة ميدانية، **مجلة دراسات: العلوم الإدارية** الجامعة الأردنيـة، م (29)، ع(1)، ص ص 98-117.

لوناس ، بيير،(2002) ، **الفساد** ، ترجمة :سوزان خليل، الطبعة الأولى، دار عـين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية، القاهرة.

المالك، خالد الحسن، العلي، مـصطفى ،عياد محمـد علـي، (2005)، **التكلفـة الاقتصادية والاجتماعية للفساد الحكومي في البلدان النامية** ، دليل الموظف النزيه،نحو توعية شاملة لـ مكافحة الفساد الإداري (مجموعة مـن البحـوث والمقالات والآراء والمفاهيم)، مركز عشتار للتدريب الصحفي بالتعاون مـع برنامج المجتمع المدني العراقي منطقة الوسط والجنوب ، قسم مكافحة الفساد

ماهر، أحمد، (2004) **كيف ترفع مهاراتك الإداريـة فـي الاتـصال** ، ط 2، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المبيضين ، عقله واسامة جرادات (2001) **التدريب الإداري الموجـه بـالاداء** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مكتبة المنظمة، القاهرة.

المربع، صالح بن سعد، (2006)، **التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء: من وجهـة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات**، رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

المرسي ، جمال الدين وثابت ،عبد الرحمن إدريس ، (2002)، "**السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة** "، القاهرة: الدار

الجامعية.
مشهور، ثروت، (2010)، "**استراتيجيات التطوير الاداري**"، عمان، الاردن، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط/،ص471،48.
المطيري، فيصل،(2008) ، **معوقات تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة ومكافحة الفساد**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
ملحم يحيى(2006)**التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن دراسة كيفية تحليلية معمقة** ، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، نيسان14-17، جامعة اليرموك، الأردن.
منظمة الشفافية الدولية، (2010) تقرير **منظمة الشفافية الدولية** السنوي **لعام2010** متوفر عبر: http://www.transparency.org/
نجم ، عبود نجم ، (2005) **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير** . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
نور ، سعد، (2004)، **أخلاق الإدارة وإدارة الأخلاق وعلاقتها الفساد الإداري ، باشارة خاصة لمنشآت الأعمال** ، المؤتمر الأول للإدارة ، جامعة اربد ، الاردن.
هاينز، ستيفن (2007) **التخطيط الاستراتيجي الناجح**.(الطبعة الثالثة)، ترجمة: رفاعي حمد وسيد عبد المتعال، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
هيان، عبد الرحمن أحمد ، (1998)، **استراتيجيات ومهارات مكافحة الفساد الإداري** .المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب (أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
الوليد، بشار، (2009)، "**نظام المعلومات الإدارية**"، الأردن، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، ط / بلا.

ب. المراجع الأجنبية:

Ades, A. and R. Di Tella, (2009), "The Causes and Consequences of corruption: A Review of Recent Empiricol Contribution" **IDS Bulletin,** Vol. 48, No. 2, PP. 6-11.

Alpkan, L., Bulut, Ç., and Mert, E. (2005)"**Strategic Planning Trends in Turkish Small Firms: Empirical Study on SMEs in Kocaeli**", International Strategic Management Congress, published in Proceedings Book.

Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995) :Empowering Service Employees" **Sloan Management Review**, New York، summer, Vol.(35) .pp(73-83).

Cheng M.Y, Tsaiو M.H, Xiao, Z.W,(2006), Construction management process reengineering: organizational human resource planning for multiple projects, **Automation in Construction**, 15 (6) pp:785–799.

Cotton, J.M,(2003) "**Administrative Decentralization: Strategies for Developing Countries**", Kumarian Press (published for and on behalf of the United Nations) .

Cunningham J. Barton, James S. Kempling, (2009), Implementing change in public sector organizations, **Management Decision**, Vol. (47), No. (2),, Page:330 – 344.

Cusick, A,(2005), Organizational Development Facilitates Effectiv Regulation Compliance, **Leadership and Organization. Development journal**. Vol.4,NO.5,PP44-52..

Dennis R. Self, Schraeder M, (2009), Enhancing the success of organizational change: Matching readiness strategies with sources of resistance, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. (30), No. (2), , Page: 167 - 182

Eichler-Sima And Peter John(2009)" **The Relationship Between Host State Coruption An Investor State Willineness To Bribe** ", Thesis Submtted To The Faculty Of The Georgetowr P UBLIC Policy Institute Of Georgetow. Univer Sity .In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of public Policy April 8.

Gerrit Sarens, Christopher Joe(2010)The association between corporate governance guidelines and risk management and internal control practices: Evidence from a comparative study, **Managerial Auditing Journal** Vol.(25), Issue(4) pp: 471-479.

Heilman Bruce and Ndumbaro Laurean (2009) Corruption, Politics and Societal Values in Tanzania: An Evaluation of the Mkapa Administration's Anti-Corruption Efforts , **African Journal of Political Science**, Vol. 7; N° 1, pp:1-19.

Hughes, L.R.,(2002)," **Leadership" ,** New York , McGraw Hill .

Johnston, M. , (1997), “**What can be done about Entrenched Corruption?”** Paper presented to the Ninth Annual Banl Conference on Development Economics, The World Bank, Washington DC.

Lake, Helen, (2006). **Organizational Accountability Structure in Non Profit Organizations: A Case Study**, Dissertation Abstract International, 59(5), 1662.

Macrdemetoez, D. (2008). **Moral culture in institutions and individual's moral performance: the need for moral developmental tasks**. In J. J. F. ter Laak, P. G. Heymans & A. I. Podolskij (Eds.), Developmental Tasks: Towards a Cultural Analysis of Human Development (pp. 237-259). Dordrecht: Reidel.

Marcel R. van der Klink, Jan N. Streumer (2006) Effectiveness of on-the-job training, **Journal of European Industrial Training** , Volume: 26 Issue: 2/3/4 pp: 196 – 199.

Menkhoff. Jog, (2007) Management Development: Tiax Or Hero? **Journal Of Management Development** Vol 22 Issue : pp:14-31.

Mightye. Jog, And Ashton, W (2003)Management Development: Tiax Or Hero? **Journal Of Management Development** Vol 22 Issue : pp:14-31.

Normann Andersen, (2007) Transparency and Openness: A Reform or Education Policy? **: Scandinavian Political Studies,** Volume 30, Number 1, March 2007 , pp. 38-60(23)

Pedersen Storm, J& Rendtorff, J. D.. (2007). Value-based Management in Local Public Organizations: A Danish Experience. Cross Cultural Management. **An International Journal,** 11(2), pp: 58-74.

Schnleider, F, Kirchler , E & Maciejovsky, B (2010) , The social impact of administrative corruption Do Legal Differences Matter? Johannes Kepler University of Linz , **Working Paper olo4, Austria** , pp. 1 – 28.

Shen Jie, Roger Darby(2006) Training and management development in Chinese multinational enterprises Employee Relations, **Journal of European Industrial Training**, Volume: 28 Issue: 4 Page: 342 – 362.

Sim, K(2007), **the role of management Control Systems to Promote Performance Improvement: in an Environment of Continues Improvement**: An Empirical Analysis, Dissertation Abstract Ph.D. Drexel University.

Tennat, C. (2005). The application of business process reengineering in the U.K. **TQM Magazine**, Vol (17), No (6), pp: 537-545.

Thill, John V. and Bovee, Courtland L.(2005), **Excellence in Business Communication,** ED 6, USA: Person Prentice Hall,

Uyeda; Susuma (2006) , “ **Executive Reporting on Internal Controls in Government : An AGA Task Force Report**”, the association of

government Accountants taskforce, **the government Accountant Journal**, Vol. (6), No (5),,pp (3-10).

White M.S (1996) Theory of Limits on Corruption and Some Applcations -KYK los. **International Review of Law and Economics, Elsevier**, Vol. 48- pp:51-62.

Wilson, G, Damania, W., (2004), “Corruption and Democracy in Latin America,” **IDS Bulletin**, Vol. 26, No. 2, PP. 514-536.

Yukl, Gary. (2001). "**Leadership in organizations**" , (5th ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Robbins Stephen (2003), **Organizational Behaviour**, 8th ed, New jersey: Prentice Hall.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمــن الرحيم

أخي الموظف الفاضــل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **أثر وجود الفساد الإداري والمالي في عرقلة برامج التطوير الإداري دراسة ميدانية : من وجهة نظر العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة القريـــات في المملكة العربية السعودية** ،رأجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

سامي الحربي

القسم الأول: معلومات شخصية:

ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :

1- المؤهل العلمي: ( ) ثانوية عامة فما دون. ( ) دبلوم كلية مجتمع.
( ) بكالوريوس. ( ) دراسات عليا.

3- العمر: ( ) 30 سنة فأقل. ( ) 31-40 سنة.
( ) 41-50 سنة. ( ) 51 سنة فأكثر.

4- الخبرة العملية: ( ) 5 سنوات فأقل. ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11-15 سنة. ( ) 16 سنة فأكثر .

5- الوظيفة: 1-( ) إدارية. 2-( ) فنية.

6- المستوى الوظيفي: 1-( ) مدير إدارة. 2-( ) نائب مدير إدارة.
3-( ) رئيس قسم. 4-( ) موظف إداري.

القسم الثاني: يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
1.	يستخدم الموظف أجهزة ومعدات الدائرة للأغراض الشخصية.					
2.	يعمل موظفوا الدائرة خارج أوقات دوامهم دون إذن رسمي.					
3.	هناك عدم الالتزام وهدر لوقت العمل الرسمي					
4.	هناك تحايل من قبل الموظفين على القوانين والأنظمة والتعليمات.					
5.	استلام المعاملات غير المكتملة يعوق انجازها ضمن موعدها المحدد.					
6.	يستغل الموظفين الوظيفة الرسمية فيتحقيق مصالحهم الشخصية مع إدارات وجهات أخرى					
7.	يسهل الموظفين المعاملات التي تخدم مصالحهم الشخصية					
8.	يقيم الموظفين زملائهم في العمل بناء على مصالح شخصية					
9.	يكشف الموظفين أسرار الوظيفة لذوي العلاقة حسب المصالح الشخصية					
10.	يقدم الموظفين معلومات سرية لذوي العلاقة لخدمة المصالح الشخصية.					
11.	لا يوجد ضعف حول توضيح إجراءات العمل حسب الأنظمة والتعليمات عند اغلب الموظفين					
12.	لا يلتزم غالبية الموظفين بالمعايير والأنظمة في التعيينات والترقيات والدورات					
13.	لا يلتزم اغلب الموظفين بتطبيق التعليمات والأنظمة في تأدية العمل					
14.	لا يراعي اغلب الموظفين التعليمات والأنظمة في اتخاذ القرارات المتكررة					
15.	يرى اغالب الموظفين أن الوظيفة العامة حق له يتفضل فيها على الآخرين					
16.	لا يؤدي أغلب الموظفين الوظيفة بشكل يراعي حقوق ومصالح الآخرين بأمانة					
17.	تعتمد الدائرة الوساطات في التعيين لملئ الشواغر					
18.	تعتمد الدائرة الوساطات في الترقيات لملئ المناصب الوظيفية الشاغرة					
19.	يمارس الموظفين التحيز والمحاباة في التعامل داخل الدائرة وخارجها					
20.	تنجز معاملات بعض المراجعين رغم مخالفتها للأنظمة والقوانين.					
21.	تنفذ مطالب بعض المسؤولين المتنفذيين في الدولة.					
22.	تمارس ظاهرة الابتزاز على الموظفين من قبل موظفي الدائرة					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.23	يتم استغلال بعض الموظفين من قبل المدرين لغايات غير رسمية.					
.24	يتقاضى بعض الموظفين دفعات نقدية أو عينية مقابل خـدمات مخالفـة للأنظمـة والقوانين.					
.25	يشترط الموظف العام نسبة مالية محددة من قيمة الصفقة في حال اتمامها					
.26	يقبل الموظفون في الدائرة الهدايا والاكراميات من الافراد المحققه مصالحهم					
.27	يفشي بعض الموظفين اسرار الدائرة بقصد تحقيق مصالح مالية					
.28	يقوم بعض الموظفين في الدائرة بالتزوير في المستندات بقصد تحقيق مصلحة ذاتية					
.29	يقوم بعض الموظفين بالتزوير في السجلات بقصد التضليل في المعلومات واخفائها.					
.30	يقوم بعض الموظفين بالمساعدة في اختلاس المال العام بتزوير بعض المستندات.					
.31	يقوم بعض الموظفين بإتلاف أو إخفاء بعض الوثائق لاخفاء السرقة في المال العام.					
.32	يقوم بعض الموظفين بإضافة معلومات كاذبة في الوثائق والمستندات بقصد تـضليل الجهات الرقابية نتيجة سرقات انجزت.					
.33	تساهم جريمة غسيل الأموال في تفشي الفساد في النظام المالي للدوائر الحكومية					
.34	تعد عملية غسيل الأموال في الدوائر الحكومية جريمـة منظمـة تتعـدى الحـدود الجغرافية للدولة.					
.35	تعد عملية غسيل الأموال جريمة منظمة ذات تأثير سلبيً في التنمية الشاملة					
.36	ترتبط جريمة غسيل الأموال بنشاطات جرمية أخرى تحقق عوائد مالية كبيرة					
.37	تركز السياسات المالية للدولة على دعم عملية الرقابة الداخليـةفـي ا لمؤسـسات الحكومية لمراقبة جريمة غسيل الأموال					
.38	جريمة غسيل الأموال متاحة وميسرة في بعض المؤسسات العامة					
.39	تعتبر عملية غسيل الاموال معززا للاقتصاد الوطني بغض النظر عن كونها أمـوال مغسولة					
.40	تتم عملية تهريب الاموال من خلال بنوك مصرفية وحسابات وهمية					
.41	يوجد لدى المؤسسات المالية في الدولة سياسات غير واضحة نحو تطبيق الرقابـة على الحوالات المالية					
.42	يوجد لدى المؤسسات المالية أنظمة غير فعالة للكشف عن الحوالات الماليـة التـي تستهدف تهريب العملات الصعبة					
.43	يوجد لدى المؤسسات المالية قواعد بيانات غير موثوقة للتحقق من صحة معلومات العملاء					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
44.	يوجد لدى المؤسسات المالية سجلات غير منظمة لمراقبة الحوالات المالية الصادرة					
45.	يوجد لدى المؤسسات المالية سياسات غير حازمة ورادعة للبنوك التي يشتبه في تهريبها للأموال العامة					
46.	أعتقد أن العاملين في منظمتي يقاومون عملية التطوير الإداري					
47.	أعتقد أن هنالك تضخم في عدد العاملين في منظمتي.					
48.	أعتقد أن السلطات والمسؤوليات موزعة بطريقة غير ملائمة في الهيكل التنظيمي للمنظمة					
49.	أشعر بغياب الرقابة الإدارية في منظمتي.					
50.	أشعر أن هناك تعقيد في إجراءات العمل في منظمتي.					
51.	أشعر أن منظمتي تفتقد للمبدأ القائم على وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.					
52.	أشعر بأن التشريعات في منظمتي تتعارض مع جهود التطوير الإداري					
53.	أشعر بعدم عدالة الترقيات في منظمتي					
54.	الترقيات في منظمتي قائمة على الأقدمية وليس الكفاءة.					
55.	التشريعات المطبقة في منظمتي يشوبها كثير من الاستثناءات.					
56.	تحاكى النماذج الغربية في التطوير الإداري في منظمتي دون وعي مدرك.					
57.	تتأثر عملية التطوير الاداري في منظمتي بمجموعة القيم المجتمعية.					
58.	تتأثر عملية التطوير التنظيمي في منظمتي بالقيم البيروقراطية المطبقة.					
59.	تطغى على عملية التطوير التنظيمي في منظمتي المصالح الشخصية على المصلحة العامة.					
60.	هنالك تباين مرتفع بين مستوى راتبي وارتفاع مستوى المعيشة.					
61.	تعاني عملية التطوير الإداري في منظمتي من نقص الإمكانيا ت المالية المخصصة لدعمها					
62.	أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في منظمتي يكتنفها الغموض وعدم الثبات					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
أ. د. حلمي يوسف شحادة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
أ. د. نضال الحوامده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور خالد الزعبي	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور غازي أبو قاعود	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواوره	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور مدحت الطراونة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور خالد أبو الغنم	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية للدراسات العليا
الدكتور كامل الحواجرة	إدارة أعمال	جامعة البترا

المعلومات الشخصية

الاسم: سامي عبدالكريم خيران الحربي

التخصص: إدارة عامة

السنة: 2011

الكلية: إدارة الأعمال

العنوان الالكتروني: asat_20@hotmail.com